

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي:

دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية

إعداد الطالبة

سلامة إبراهيم العطار

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشّر

رسالة مقدمة لعمادة الدراسات العليا استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهــداء

إلى من أنار لي أول شمعة في درب العلم .... والدي

إلى الذي لم يبخل بجهد لدعمي ومؤازرتي .... زوجي

إلى من تحملوا فراقي وانشغالي عنهم .... بناتي

إلى عوني وسندي .... أخواتي وإخواني

إلى كل قلب نابض شد من عزيمتي .... زملائي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

سلامة إبراهيم العطار

الشكر والتقدير

في هذه المرحلة التي وصلت إليها الدراسة، لابد للباحثة أن تتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدها ورافقها عبر خطواتها لإكمال مسيرتها العلمية، فأوجه الشكر كل الشكر للأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشّر الذي كرمني بأن أشرفَ على هذه الرسالة، وأتوجه بجزيل الشكر والاحترام والوفاء إلى من تتلمذتُ على أيديهم في جامعة مؤتة الحبيبة، إلى أساتذتي في قسم الإدارة العامة.

كما وأتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة التحكيم وإليكم أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة شكري وعرفاني واحترامي.

كما وأتقدم بخالص شكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الذي لم يبخل في دعمي ومؤازرتي.

وأشكر كل من ساعدني في الجامعة الأردنية في الإستفادة من الكتب والدوريات والدراسات من جامعة المكتبة

كما وأشكر المسؤولين في الوزارات الأردنية لتعاونهم معي في الحصول على بيانات أعداد الموظفين في مراكز الوزارات، وكل من تعاون معي في ملىء استبانة الدراسة.

كما وأشكر المسؤولين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية، والمركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، لإتاحتهم لي هذه الفرصة الثمينة.

سلامة إبراهيم العطار

فهرس المحتويات

المحتوى الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي:
دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية

سلامة إبراهيم العطار

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة، وزعت على عينة مكونة من (620) مفردة تم إختيارها عشوائياً من الموظفين العاملين في مراكز الوزارات في الأردن، منها(553) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسط، وبالترتيب الآتي (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس)، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسط.
2. أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة، لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والحالة الإجتماعية)، والاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية، والمؤهل التعليمي).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تزويد المعنيين بحل الصراعات التنظيمية بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي، وبالطرق التي تعزز الجوانب الايجابية لأطراف الصراع التنظيمي، من خلال أشراكهم في دورات تدريبية

ABSTRACT

The Impact of Organizational Conflict Management Strategies on Job Alienation: An Emprical Study on the employees at the centers of Jordanian Ministries

Salama. I. Al-Attar
Mutah University, 2010

This study aimed at exploring the impact Organizational Conflict Management strategies on job alienation among the employees at the centers of Jordanian Ministries. In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed and developed, then questionnaires were distributed on a sample study, which consisted of (620) items that selected randomly out of the employees at the centers of Jordanian ministries, only (553) of them were valied for analysis.

The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data; the most important findings of this study were the followings:

1. The perceptions of respondents toward the strategies that used for organizational conflict management were at mediariate level, at the following sequence (cooperation, compromise, avoidance, courtesy and competition), and the level of alienation was at mediariate level.
2. The strategies of (avoidance, courtesy, competition) have a significantly impact on job alienation among respondents.
3. There were a significantly differences in perceptions of respondents toward organizational conflict management strategies attributed to the variables (gender and marital status), and toward job alienation attributed to the variables (marital status and educational qualification).

The study ended with a set of recommendations; the most important were: provision to whom concern the deal with organizational conflicts by knowledge and skills, which are needed to manage the organizational conflicts, with means, and strengthening the positive aspects to conflcts sides, through participation in training.

الفصل الأول
خلفية الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة:

لقد زاد إهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي في العقد الأخير من القرن المنصرم، وذلك لازدياد حجم وعدد المنظمات، هذا فضلا عن ضرورات التغيير والتطوير التنظيمي التي اصبحت حاجة ماسة لاستمرار ونمو معظم المنظمات، وما يرافق ذلك من اختلاف في عدد ونوع العاملين فيها، والذي يتسبب في زيادة احتمالية ظهور الخلافات والصراعات بين الأفراد في المنظمة الواحدة.

أن الصراع بين الأفراد داخل المنظمة هو نتيجة حتمية يواجهها الموظفون في عملهم اليومي، حيث أن أي منظمة إدارية عند إنشائها لابد لها من أن تضع اهدافاً تسعى إلى تحقيقها من خلال قيام الأفراد العاملين فيها بمجموعة من النشاطات والفعاليات، والتي قد يتعاون أو يتعارض الأفراد عند تنفيذها، ذلك أن البشر هم مزيج معقد من تجاربهم ومميزاتهم الشخصية، وأن هذا يؤثر في طريقة تفكيرهم وإدراكهم للأمور، لهذا لايمكن لشخص أن يرى الأمور بالطريقة ذاتها التي يراها شخص آخر، مما يسبب تعارض في الأهداف وتضارب في المصالح بينهم. والتي هي السبب الرئيسي للصراع التنظيمي. من هنا اصبح الاهتمام بالفرد وما يتعرض له من مشاكل سلوكية قد تؤثر على ادائه بشكل سلبي داخل المنظمة، موضع اهتمام الباحثين للتعرف على الجوانب المختلفة في سلوكيات الافراد. وبما يمكّن الإدارة من وضع قواعد سلوكية داخل المنظمة تهدف إلى جودة تحقيق الأهداف.

وقد حاولت الدراسة أن تبين ما إذا كان للصراع التنظيمي من آثار سلبية تتمثل في جانب منها في مشاعر الأغتراب الوظيفي، والتي تعتبر من المظاهر التي تؤثر على اداء الفرد وانتاجيته وولائه للمنظمة والتي تسعى الإدارة الحديثة الى الكشف عنه ومعالجتها. لذا فمهمة الإدارة تأتي في كيفية التعامل مع هذا الصراع

بما يتناسب والموقف الذي حصل فيه مما يعزز الآثار الإيجابية ويقلل الآثار السلبية، ومنع وصوله الى مرحلة الارباك وتعطيل العمل.

تحاول هذه الدراسة أن تسلط مزيداً من الضوء على مشكلة الصراعات التنظيمية، واختبار الكيفية والطريقة التي يتم التعامل بها من قبل المدراء لحل تلك الصراعات بين الموظفين داخل مراكز الوزارات الأردنية، باعتبارها اجهزة لها اهداف مختارة تسعى لتحقيقها، من خلال قيام الأفراد العاملين فيها بمجموعة من الفعاليات والنشاطات، والتي قد يتفق أو يختلف الأفراد فيما بينهم في تنفيذ هذه الفعاليات، لتكون إحدى نتائج الإختلاف والتعارض هو الصراع التنظيمي، وهل لهذه الطرق المستخدمة في حل الصراعات التنظيمية آثار سلبية؟ والتي قد توصل الأفراد إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي. فيشعر الموظف بمجموعة من المشاعر والتي أشار لها (المغربي،2007: 267-268) كالعجز، وفقدان القدرة، واللامعنى، واللامعيارية، والتمرد، والأغتراب عن الذات والتي تنعكس آثارها ونتائجها سلباً على أداء الأفراد وعلى جودة تحقيق الأهداف. ذلك بهدف التوصل إلى نتائج يمكن أن يستفيد منها المدراء في إدارتهم للصراعات التنظيمية دون أن يكون لها أثراً في الاغتراب الوظيفي.

2-1 مشكلة الدراسة:

أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان واحد المنظمة مثلاً، لتحقيق هدف معين وذلك من خلال قيام الأفراد فيها بمجموعة من النشاطات والفعاليات، التي قد تؤدي إلى ظهور مجموعة من المشكلات سلوكية، وذلك نتيجة للإختلاف والتعارض بينهم، ومن هذه المشكلات السلوكية التي تعاني منها المنظمات هي الصراع التنظيمي، وآثاره السلبية التي يتمثل جزء منها في ظاهرة الاغتراب الوظيفي، التي قد تنشأ نتيجة عدم معرفة المعنيين بحل وإدارة الصراعات التنظيمية بالطرق والوسائل التي تحقق نتائج إيجابية بين أطراف الصراع التنظيمي. لذا فأن البحث في المشكلات السلوكية التي يعاني منها الأفراد في المنظمات يعتبر من القضايا المهمة الواجب دراستها، لما لهذه المشكلات من آثار سلبية على نوعية الأداء وتحقيق الأهداف، إذ

جاءت هذه الدراسة لتبحث في الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي وأثرها في ظاهرة الاغتراب الوظيفي، ويمكن تأطير مشكلة الدراسة بمحاولة الإجابة على السؤال التالي: ما أثر إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية؟.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها معرفة أثر الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي، في خلق ظاهرة الأغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز الوزارات الأردنية وتأتي اهميتها ايضاً من:

1. الكشف عن وجود الظواهر السلوكية السلبية (الصراع التنظيمي، والاغتراب الوظيفي) داخل مركز الوزارات الأردنية.
2. كما تأتي أهميتها من أنها تناولت موضوعاً حيوياً ومهماً وهو الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معه.
3. اقتراح بعض التوصيات من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها لتطوير استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتقليل حالة الاغتراب الوظيفي إن وجدت.
4. إثراء المكتبة العربية عامة والمكتبة الأردنية خاصة بدراسات ميدانية عن موضوع الدراسة.
5. كما تبرز أهمية الدراسة من عدم وجود دراسة سابقة -حسب علم الباحثة- تناولت أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ظاهرة الأغتراب الوظيفي.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة وبشكل عام الى:

1. التعرف إلى الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تحدث بين موظفي مراكز الوزارات الأردنية، وأثرها في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي لديهم.
2. التعرف إلى مستوى الصراع التنظيمي في مراكز الوزارات الأردنية.
3. التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي في مراكز الوزارات الأردنية.
4. بيان فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية نحو استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركزالوظيفي).
5. تقديم توصيات مستندة الى نتائج الدراسة والتي يمكن ان تساهم في إرشاد المدراء للطرق التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي والتي تبعد أو تقلل أثر الاغتراب الوظيفي على الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.
6. بناء إطار نظري يمكن أن يستفاد منه الباحثين والمهتمين في موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وما تنطوي عليها من مشاكل قد تؤثر على مسيرة المنظمات إن تركت دون إدارة توجهها وتوظفها لصالح العملية الإدارية.

5.1 **أسئلة الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. ما هي الاستراتيجيات الأكثر ممارسة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية؟
2. ما مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر موظفي مراكز الوزارات الأردنية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة احـصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين فـي مراكـز الوزارت الأردنية. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية: -

الفرضية الفرعية الاولى: - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التنافس في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عنـد مـستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية الحل الوسط في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مـستوى دلالة$(\alpha \leq 0.05)$ (لاستراتيجية المجاملة في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة$(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمـي (التعـاون، والتنـافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة)، تعـزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفيـة

والمتمثلة بـ (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعيـة، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات العاملين لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، واللامعنـى، واللامعياريـة، والاغتراب عن الذات، والتمرد)، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سـنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

لقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من التعاريف العلمية والاجرائيـة التـي أخذت بالاعتبار متغيرات الدراسة كالآتي:

الصراع التنظيمي: (Conflict): عرفه (Robbins, 2001: 383): بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص، لإفساد جهود شخص آخر، بوساطة شكل من أشكال الإعاقة التي تؤدي الى إحباط ذلك الشخص، أو التي تتسبب في عدم قدرتـه علـى تحقيق أهدافه ومصالحه"، **و**التعريف الإجرائي: هو حالة عـدم تطـابق بالاهـداف وتعارض في المصالح اوالخلاف الحاصل بين موظفي مراكز الوزارات الأردنية في مسيرة قيامهم بالنشاطات والفعاليات التي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة وأهـدافهم.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: **(organizational conflict management strategies):**

وعرفها (عياصرة وبني أحمد، 2008: 57) طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة التعارض والإخـتلاف بـين الأطـراف داخـل المنظمـة، والتعريف الإجرائي: فهي الاساليب المستخدمة للتعامل مع الصراعات التي تحدث بين الموظفين في الوزارات الأردنية. التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسـط، والمجاملة.

اسـتراتيجية التعـاون: (Cooperation strategy): أشـار لهـا (المعشر، 2005: 44) بأنها التي يعمل الطرفان مع بعضهما من أجل التوصل إلـى

حلول ترضي بشكل كامل أهداف واهتمامات الطرفين، والتعريف الإجرائـي: هـي الطريقة التي يحاول فيها المدير تحقيق مصالح الأطراف المتصارعة فـي مراكـز الوزارات الأردنية من خلال التحاور والمناقشة وتبادل الآراء والعمل سـوية فـي تلافي الخلافات التي نشأت بينهما وارضاء الطرفين.

اســتراتيجية المنافــسة: (Competitive strategy): والتــي بينتهــا (كنعان، 2007:21) والتي تعتمد على مقدار القوة التي يمتلكها الفرد، واستخدام هذه القوة بالطريقة التي تحقق له أهدافه، ولو على حساب الطرف الآخـر، والتعريـف الإجرائي: هي الأسلوب الذي يحاول فيه المدير حل الصراع بين الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية من خلال تحقيق مكاسب طرف على حساب خـسارة الطرف الاخر، وقد يستخدم القوة لتحقيق هذا الاسلوب.

اســتراتيجية التجنــب: (Avoiding strategy): إشــار لهــا (حريم، 2003: 253) بانخفاض درجة المجابهة لدى الطرفين المتنـازعين أو قلـة رغبتهما في التعاون، أو التجاهل والإنـسحاب مـن مـشكلة النـزاع، والتعريـف الإجرائي: هي الأسلوب الذي يحاول فيه المدير تجاهل مسببات الصراع الذي يحدث بين الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ظنا منه ان هذا التجاهل يمكن ان يساهم في حل الصراع، وبذلك فهو لايحقق أهداف للطرفين.

استراتيجية الحل الوسـط: (Strategy of compromise): ولقـد جـاءت بالتعريف الذي أشار إليه (المدهون و الجزراوي ، 1995: 510) أي رغبة الطرفين للتنازل عن بعض المصالح والأهداف من اجل التوصل إلى حـل وسـط يرضـي الطرفين، والتعريف الإجرائي: هي الأسلوب الذي يعتمد على إقناع كل طرف مـن أطراف الصراع الذي يحدث بين الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنيـة بالتنازل للطرف الاخر في سبيل تحقيق مصالحهما من خلال تحقيق جزئي لمطالب كل طرف.

اســــتراتيجية المجاملــــة: (Strategy waiver): يــــرى (الشخص، 1994: 71) أن هذا الأسلوب يتطلب درجة عالية من التعاون من جانب أحد طرفي الصراع، ودرجة منخفضة من المجابهة لأنه يـستلزم تنـازلاً للطـرف

الآخر أو التضحية باحتياجات ورغبات الطرف الأول ، والتعريف الإجرائي: هـي الأسلوب الذي يحاول فيه المدير حل الصراع بين الموظفين العاملين فـي مراكـز الوزارات الأردنية من خلال تحقيق مصلحة الطرف الأقوى وتفضيل مصلحة طرف على آخر.

قدم (المغربي، 2007: 262-268) تعاريف للاغتراب الـوظيفي وأبعـاده وهي:

الاغتراب الوظيفي: (Job Alienation): هو عبـارة عـن مجموعـة مـن المشاعر السلبية تجاه العمل، تكون نتيجة لمجموعة من العوامل اهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله، ويؤدي ذلك بدوره الى عدم تحقيق الاشباع الذاتي لـدى الفـرد، والتعريف الإجرائي له: فهو ضعف العلاقة او الانفصال بين الافراد ووظائفهم فـي مراكز وزارات المملكة الأردنية الهاشمية والذي قد يكـون احـد الآثـار الـسلبية للصراعات التنظيمية التي تحدث بينهم مما يؤدي الى شعور بـشكل سـلبي مـنهم بالأغتراب الوظيفي الذي يتمثل من خلال عدة مظاهر مثل فقدان القدرة او العجـز، الامعنى، الامعيارية، والأغتراب عن الذات التمرد .

العجز أو فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة (Powerlessness)**:** إفتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به، أو تأثيره في المنظمة التي عمل بهـا، أما التعريف الإجرائي له: هو شعور الفرد العامل في مراكز الـوزارات الأردنيـة بعدم وجود أي معنى أو فائدة للعمل الذي يقوم به فلن يحصل منه على فائدة ترجى.

اللامعنى أو فقدان معنى الحياة (Meaninglessness): عدم فهـم الفـرد للأمور التنظيمية وعدم إستطاعته توقع سيرها في المستقبل، والتعريف الإجرائي له: هو عدم اتاحة الحد الادنى من الوضوح المطلوب توافره للموظف العامل في مراكز الوزارات الأردنية، لفهم العمل الذي يؤديه والهدف منه، وخاصة اذا كـان يترتـب على هذا الوضوح اتخاذ قرارات معينة.

اللامعيارية (Normlessness): وهي تمثل المواقف التي تفقد فيهـا القـيم والمعايير التنظيمية قدرتها وتأثيرها باعتبارها قواعد منظمة للـسلوك، والتعريـف الإجرائي له: هو شعور الموظف العامل في مراكز الوزارات الأردنية بـأن القـيم

والمعايير التي يؤمن بها والتي يعتمد عليها في تحقيق اهدافه اصـبحت ليـست ذات معنى او فقدت قوتها ولا تساعده في تحقيق اهدافه التي يصبو اليها فتتحطم امامـه القيم والمعايير التي يؤمن بها لتسيطر عليه قيم ومعايير جديدة يستخدمها في تحقيـق اهدافه وان تعاكست مع القيم والمعايير السائدة.

الاغتراب عن الـذات: **(**Self estrangement**)**: هي الفجوة بـين الـصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها، والصور الواقعية الموجودة بالفعل والتـي تحـددها الظروف السائدة، أما التعريف الإجرائي له: هو الانفصال الذي يحدث بـين الفـرد ونفسه مما يؤدي الى جعله غريبا عن نفسه فلا يجد الموظف العامل فـي مراكـز الوزارات الأردنية اي قيمة او هدف لنشاطه او العمل الذي يقوم به مما يجعله ينفـذ الاعمال وفق ما تمليه عليه المنظمه دون اعطاء اي اهمية لما يستطيع هو القيام به.

التمرد/الثورة : (Rebellion/revolution): إحبـاط الفـرد وعـدم رضـاه ورفضه لما يسود مناخ العمل من نظم وقيم ويسخط عليها ويريـد تغييرهـا. أمـا التعريف الإجرائي له: هو احساس الموظف العامل في مراكز الوزارات الأردنيـة بعدم الرضا والغضب والرغبة بالتمرد والثورة على الواقع الغيـر مرغـوب فيـه وتغييره بما يتطابق وحاجاته ورغباته.

8.1 متغيرات الدراسة:

تشمل هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل والمتمثل بأستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

(استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية المجاملة).

ثانياً: المتغير التابع والمتمثل بالأغتراب الوظيفي: ويشمل الأبعاد التالية:

(العجز، اللامعنى، اللامعيارية، الأغتراب عن الذات، التمرد).

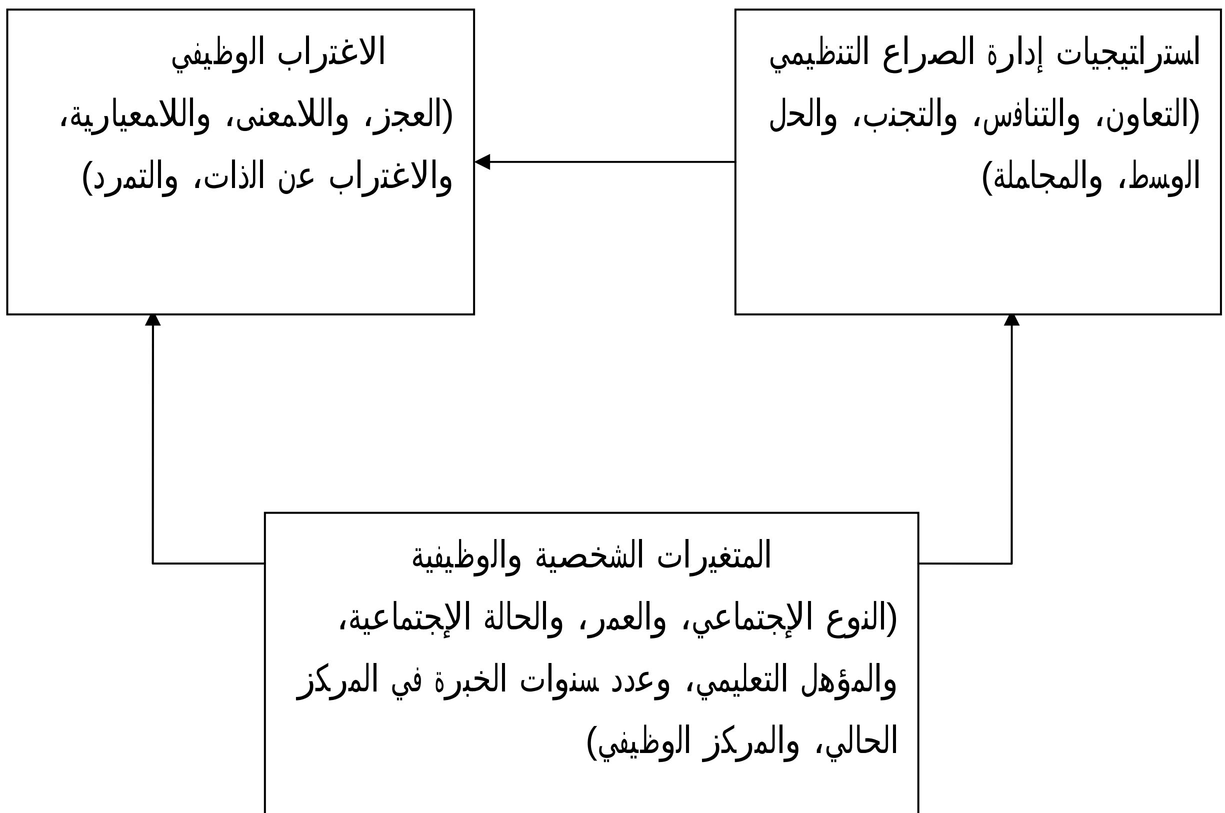
ثالثاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية: المتمثلة بـ(النوع الإجتمـاعي، العمـر، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، المركـز الوظيفي)

9.1 أنموذج الدراسة:

فيما يلي يبين الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة والتي تشمل: متغير البحـث المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري:

يغطي هذا الجزء من الدراسة ثلاثة محاور، الأول: الأدب النظري المتعلـق بموضوع الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، والثاني: الأدب النظـري المتعلـق بموضوع الأغتراب الوظيفي في الفكـر الأداري، والثالـث: الدراسـات العربيـة والأجنبية التي تناولت موضوعي الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

الصراع: Conflict

إن الانسان يعيش ضمن شبكة معقدة من العلاقـات الاجتماعيـة، وضـمن مختلف علاقاته الاجتماعية هناك اختلافات واقعية تحدث بينه وبين أطراف أخـرى، إذ لكل طرف اهتماماته وأهدافه الخاصة به، وحصول أحد الطرفين على أهدافه قـد يكون على حساب الطرف الآخر، مما يمهد لوجود أرض خصبة للنزاع أو الصراع بين الطرفين (الخضرا و اخرون، 2003: 223). وأن الاختلاف بين الناس مـسألة ثابتة في صميم المجتمع الأنساني. لأنه من الطبيعي أن يتفق الناس او يختلفوا جزئياً أو كلياً ولا تتطـابق مـواقفهم واتجاهـاتهم وآرائهـم حـول الموضـوع الواحـد (الشافعي، 2008: 210). كما لا يخلو مجتمع بصفة عامة ولا موقع مـن مواقـع الإدارة من وجود صراعات او نزاعات او خلافات. فالفرد يحرص من خلال انماط سلوكية معينة أن يحقق التكيف أو التوافق بينه وبين البيئة التي يعيش او يعمل فيها، بما يحقق له اشباعاته ويحافظ على توازنه واستقراره (هيكـل، 2006: 103). وأن الفرد إذا ما واجه اية عوائق او موانع وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئيـة او التنظيمية فسرعان ما يدخل في حالة من حالات الصراع تؤدي به الى الأحساس بمشاعر القلق (Anxiety) والتوتر (Tension) والأحبـاط (Frustration) ممـا يخلق لديـه نـوع مـن الأسـتجابات الـسلوكية لحمايـة ذاتـه والـدفاع عنهـا (أبو بكر، 2005: 221). وقد ساهم A . Etzioni في تحديد ظاهرة الصراع التـي تقع في المنظمة، حيث ينطلق من فكرة أساسية هي إن المنظمـة وحـدة اجتماعيـة

معقدة يتفاعل داخلها الأفراد بإسلوب إجتماعي. وقد يتعاون الأفراد والجماعات اثناء نشاطهم في مجالات معينة عندما تكون الأهتمامات والمصالح مشتركة. وفي مجالات قد تتعارض فيها المصالح فيظهر الصراع (لطفي، 2008: 10).

مفهوم الصراع:

"إن التحديد الأشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق". أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، أي إن الصراع اشتقاقا يعني التعارض بين مصالح وآراء (العميان، 2002: 363). وهناك من يستخدم كلمة نزاع Dispute في الحديث عن الصراع Conflict إلا أن الكثير من الباحثين يعتبرون أن مفهوم الصراع أوسع من مفهوم النزاع، وإن النزاع هو مستوى من مستويات الصراع. ويشير بيتر فالنستاين إلى إن النزاع هو أدنى مرتبة في مراتب الصراع (الخزندار، 2004: 145).

تعريف الصراع:

فقد عرفه Smith (1976) في (عبودي، 2006: 65) هو "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل اساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

ويرى (Stephenson, 1985 :226) أن الصراع هو "واحدة من صور وعمليات الأتفاق سواء كان الصراع هو سبب للأتفاق أو جزء من عملياته. وهو مخرجات حتمية لسلسة الأتفاق حول ندرة أو قلة الموارد".

بينما عرفه (الطويل، 1998: 23) هو "العنف أو التدمير، أو ضبط غير حضاري للإمور، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوضيح، والأبداع، والعقلانية الجدلية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً".

وأشار (Boulding) في (عارف، 2001: 108) هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

وأشار إليه (الشافعي، 2008: 212) هو "موقف تصادمي تكون لـه صـفة الإستمرار، ولكنه غير بالغ الخطورة أو الحدة . ويكون محدد الأبعاد والإتجاهـات والأطراف".

وفي تعرف آخر"هو حالة من الإختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والإضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يـؤدي إلـى تحطـيم التـوازن، وتعطيل وسائل إتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة (الصيرفي، 2008: 5).

وتبين الدراسة أن هذا التعريف يبين أن الصراع يؤدي إلى مشاعر الاغتراب الوظيفي. وساهمت الدراسة بوضع بتعريف للصراع: بأنه حالة سلوكية يصل إليها الفرد نتيجة التفاعل الإجتماعي الذي يفرز تعارض في المصالح ليصل الموقف إلى رغبة كل طرف في تحقيق أهدافه بغض النظر عن الطرف الآخر.

الصراع التنظيمي: Organizational Conflict

إن السلوك التنظيمي يأخذ شكل من أشكال السلوك متمـثلاً بالـصراعات التنظيمية، وهي من الملامح الطبيعية التي يتعرض لها كل تنظيم بسبب تعدد وتباين المتغيرات والعوامل التي تتداخل وتتشابك داخل البيئة التنظيمية مثل علاقة العاملين ببعضهم وعلاقة العاملين بالتنظيم والخلافات بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية (المدهون و الجزراوي، 1995: 521)، والصراع هو حالة مستمرة وطبيعية في أي منظمة تؤدي إلى درجة عالية من التوتر وتعطيل العمل الاعتيادي، ولا يمكن منـع حصوله (برنوطي، 2001: 287)، فأي منظمة لا تستطيع أن تعمـل بنجـاح وان تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فالأفراد والجماعـات المختلفـة فـي المنظمة الواحدة تعتمد كلٍ منها على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، والتعاون، والتشاور، والتنسيق وغيرها، وهذه الإعتمادية يمكن أن تؤدي الى التعاون او التعارض. فالنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف مثل شيوع التعاون والتماسك بل وأكثر(حريم، 2003: 245)، كما أن هناك تفاعلات بين

المنظمات وبين بيئاتها الخارجية، والداخلية الأمر الذي يترتب عنه تغييرات مختلفة، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف مـن حـدة وآثارهذا الصراع (اللوزي، 2009: 74)، ويعتبر الصراع التنظيمي عاملاً اساسـياً في تحقيق البناء التنظيمي وإحداث التغيير التنظيمي، فبقاء المنظمـات فـي وجـه التغييرات البيئية المتعددة يتوقف الى حد كبير على قدرة المنظمة علـى الأسـتجابة لتلك المتغيرات (Johns, 1978: 443-448) ، وإن فكرة الصراع التنظيمي تصور لنا علاقتنا بالآخر في العمل والإدارة وتوجه سلوكنا ضمن هذا المفهوم، ليشير الصراع إلى تضارب في الأهداف، وتضاد في المصالح، ومحاولة كل طرف تحقيق أهـداف على حساب الطرف الآخر بقهره أو إلغائه وتحطيمه، بكل وسائل الاقتتال والتنـازع التي ينجم عنها وجود طرف ظافر وآخر خاسر دائماً، ولكن ثمة أشكال أخرى مـن العلاقات غير الصراع التنظيمي تقوم بين البشر مثل علاقة التعاون، التبادل، التنافس وغيرهـا مـن العلاقـات التـي يمكـن أن تحـل محـل الـصراع التنظيمـي (كشت، 2004: 138-141)، وأن حدة التناقضات تختلف فـي التنظيمـات، فقـد تقتصر على الأختلاف في الرأي وتعدد الإجتهادات وهو امر مرغوب ويقـود الـى الإبداع والأبتكار والتغيير بدل التقوقع والجمود. بل إن بعـض العلمـاء رأوا فـي الصراعات سنة التجديد والأبتكار. إذ يرى الفيلسوف الألمـاني Hegel إن قـانون التغيير الأجتماعي التاريخي هو التناقضات. لأن لكل فكرة Thesis، فكرة مـضادة Antithesis وإن الصراع بينهما يؤدي الى ظهور فكـرة جديـدة Synthesis وهـو التغيير بنفسه (القريوتي، 2009: 257).

وتفسر الدراسة الصراع التنظيمي: بأنه موقف يتعرض لـه الأفـراد داخـل المنظمة، نتيجة التفاعلات والنشاطات التي يقومون بها لتحقيـق أهـداف المنظمـة وأهدافهم، والذي قد ينشأ عنه تعارض في الأهداف أوتضارب في المـصالح بـين الأفراد، لتؤدي إلى حالة سلوكية معينة يعبر بها الفرد عن رفضه لـذلك الموقـف. والصراع التنظيمي قد تكون له آثار إيجابيه تؤدي إلى الإبداع والأبتكـار، وآثـار سلبيه تؤدي إلى التدمير والهدم، والتي تعتمد على كيفية حل الصراع داخل التنظيم.

تعريف الصراع التنظيمي:

عرف مارش وسايمون (1958) March & Simon أنّـه ذلـك "التغييـر أو الأختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي الى تعطيل ديناميكية نظام إتخاذ القرارات"(الطجم و السواط، 2003: 226).

كماعرفه Pondy (1967) هو "تعطيل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل أو الأداء" (عياصرة و بني أحمد، 2008: 33).

أما (Robbins & Judge 2007: 505) هو" النشاط المتعمد الذي يقوم بـه الشخص، لإفساد جهود شخص آخر، بوساطة شكل من أشكال الإعاقة التي تـؤدي الى إحباط ذلك الشخص، أو التي تتسبب في عـدم قدرتـه علـى تحقيـق أهدافـه ومصالحه".

وعرفه(Dedreu & Weingart, 2002) هو "العملية الناتجة عن التـوتر بـين أفـراد الجماعـة والناشـىء عـن الإخـتلاف بـين الفعلـي والمـدرك" (القطب و الخشالي، 2008: 228) .

وأكد Kelly على أنه " نتيجة جانبية للتغيير وإنه من الممكن أن تتم الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث إنه يؤدي الى تغيير الطاقات والمواهب الفردية والجماعية الكامنة في ضـوء التبـاين الفكري بشأن الصراع" (عبودي، 2006: 65).

وعرفه Dahendvof هو" كل العلاقات بين مجموعات الأفراد فـي المنظمـة والمتضمنة أهدافهم المتعارضة" (الخطيب و معايعة، 2009: 480).

كما عرف بأنه "حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظـيم الذي يعملون فيه نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لأعمالهم، وقد يـشمل صـراع الأفـراد خـارج التنظـيم بحكـم علاقـتهم بالمنظمـة" (الفريجات و آخرون، 2009: 313).

وتعرف الدراسة الصراع التنظيمي: هو حالة سلوكية تنشأ نتيجـة تعـرض الفرد داخل التنظيم لموقف يشعر فيه إنه غير قادر على تحقيق أهدافه بسبب وجـود أطراف أخرى تعيق ذلك.

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي:

لقد مرت النظرة الى الصراع التنظيمي بتطورات تزامنت مـع التطـورات التـي حصلت في الفكر الإداري.

وميز (Passos & Caetano, 2005: 231-244) بين ثلاثـة مـداخل للتعامـل مـع الصراع هي:

المدخل التقليدي: (1930 – 1940)

يفترض هذا المدخل بأن الصراع يخل بوظيفة الجماعـة وفعاليتهـا، لـذلك ركزت البحوث في هذا الحقل على أسباب الصراع لمنعه مـن أجـل تحـسين أداء الجماعة (Passos & Caetano, 2005: 231-244)، وقد سادت أفكار هـذا المـدخل خلال القرن التاسع عشر وحتى بداية القرن العـشرين والتـي تـرى إن الـصراع التنظيمي ظاهرة ضارة في المنظمة يجب إجتثاثها والـتخاص مـن وجودهـا فـي المنظمات، إذ إن الصراع بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل بين طياته إلا الـضرر والدمار وتهديم البنية التنظيمية في العلاقات السائدة (حمود، 2002: 142). ومـن النظريات التي ظهرت في تلك الفترة (نظريات الإدارة البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية) ركزت على عدم الأعتراف بالأنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الأنتاج الأكفأ، وإن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب إزالته الـى ادنـى حـد ممكن، وذلك من خلال تطبيق الأسس والمبادىء الإدارية التي جـاء بهـا علمـاء الإدارة التقليـــديون أمثـــال F.Taylo & Henry Fayol & Max Wever (الخطيب و معايعة ، 2009: 485)، كما ركز هذا المدخل على إن وجود الصراع في المنظمة يعطي إنطباعا سيئاً عنها، لذا تحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمـة بأنه لا يوجد صراع فيها. ولما كان الصراع طبيعيـاً وعلـى المـستوى الفـردي والجماعي والتنظيمي، فإن التمسك بهذه النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أي نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات، وإن إخفاء

الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً، وإنه كلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كانت النتائج اسوأ. ذلـك إن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، ويبرز المشاكل المـسببة للـصراع، ويـوفر فرصـة جيـدة لفهـم المواقـف واتجاهـات الأطـراف الداخلـة فيهـا (القريوتي، 2009: 29).

المدخل السلوكي: (1940 – 1970)

أشار أن وجهة نظر المدخل السلوكي للصراع تعد تطوراً للنظرية التقليديـة (عياصرة و بني أحمد، 2008: 26)، والتي سادت المجتمع الإنـساني منـذ فتـرة الخمسينات من القرن العشرين، فقد نظرت للصراع على إنه ظاهرة طبيعية وحتمية تفرزها التفاعلات الإجتماعية ولا يمكن تجنبه إطلاقا. إلا إن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغـي إن يكون Under Control تحت السيطر دون أن يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، إذ إن خروجه عن سيطرة الإدارة Out of Controle يعد غير مقبول ولا تسعى الإدارة في ظل الفكر السلوكي أن يكون الصراع قائمـاً لكنـه تحـت سـيطرتها باسـتمرار (حمود، 2002: 142).

إن مدخل العلاقات الإنسانية يرى إن الحد الأدنى من الـصراع ضـرورياً لإدامة حيوية الجماعة وإبداعها وإحياء النقد الذاتي بين أفرادها. وتؤكد هذه النظرية إن الأفراد العاملين بالمنظمة هم أولاً وأخيراً كائنات حية معقدة تمتلك العديـد مـن الحاجات والرغبات المتعارضة فيما بينها (القطب و الخـشالي، 2008: 228). وأن السلوكيون ظلوا ينظرون الى الصراع على إنه شيء مؤلم ومكلف للمنظمة ومطلوب حله أو استبعاده حالما تشعر الإدارة بوجوده (الخطيب و معايعة، 2009: 486)..

المدخل التفاعلي:

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة النظام الـذي مني به المدخلين السابقين التقليدي والسلوكي، أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التـي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعاملي مع الصراع، وكان من أوائل الذين طرحـوا هذا الأسلوب عالم الأجتماع (Coser) الذي ينظر إالى الـصراع التنظيمـي وعـدم

الرتابة على إنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيـق شـيء مفيـد للمنظمة، وأن من أهداف الصراع التنظيمي القضاء على الروتين والرتابة، وبالتالي يشجع الإبداع والإبتكار والنقد الذاتي، وقد تعمل الإدارة علـى الـسماح للـصراع وتشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه للمحافظة على استمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم. وفلسفة هذا الأسلوب تقوم على إن التغيير ينجم عن القناعة وإنـه مستلهم من الصراع (عياصرة و بني أحمد، 2008: 26).

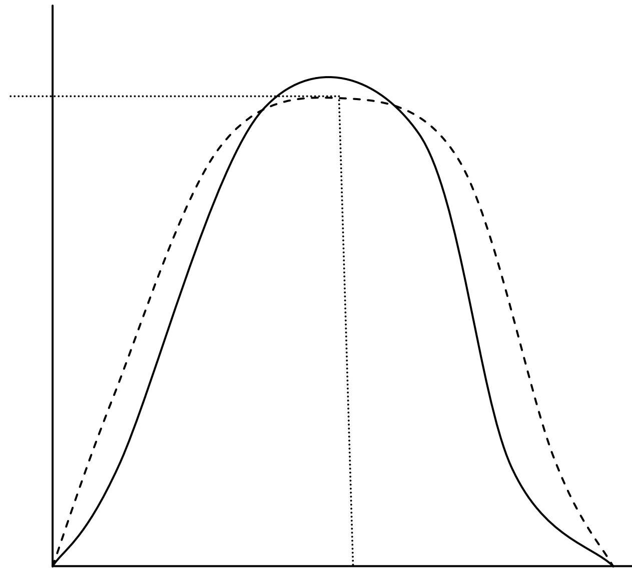
يرى الفكر الإداري الحديث إن الصراع "شيء طبيعي" بل هو ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث إن وجود الصراع يمنع "ديكتاتوريـة أفكـار معينة " كما إنه دليل على "حيوية المنظمة" (القريوتي، 2009: 260). فالنظريـات الإدارية الحديثة (نظرية النظم، الإدارة الموقفية، نظريـة إدارة الإبـداع، نظريـة صناعة القرار) ترى إن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته ولكـن لا يمكـن إستبعاده، (الخطيب و معايعة، 2009: 486).

أن هذا المدخل يدعو الى تشجيع المديرين على خلـق جـو مقبـول مـن الصراعات داخل منظمات العمل كوسـيلة لزيـادة الكفـاءة والمهـارة والتجديـد (الفريجات، 2009: 325)، وإن إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية هي من مهام المنظمة(الطجم و السواط، 2003: 230). أن الفلسفة الفكرية القائمة لهذا المـدخل بنيت على إن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط وإنما ينطـوي علـى العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق الفوائد المتعددة للمنظمة، ولذا فـإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغـوب، فـإذا زاد الصراع عن المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحـد المسموح به، وإذا ما إنخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجـب علـى الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقي الـصراع قائمـاً تحـت سيطرة الإدارة في إطار تحقيق الأهداف المرسومة كما يظهر في الشكل رقـم (2) (حمود، 2002: 143)، وقد أكد (Kelly) بأن الصراع نتيجة جانبية للتغيير، وإنـه من الممكن الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، إذ يمكن أن يكون الصراع فاعلاً إيجابياً، بحيث إنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والكفاءات الفرديـة والجماعيـة

للعاملين، إذا ما أحسنت الإدارة المعنية التعامل معه في إطار تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون سلبياً مدمراً للمنظمة (عبودي، 2006: 65).

الشكل رقم (2)

العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة



المصدر Jones, (2004) P432.

وقد بين(Robbins) في كتابه المعنون (السلوك التنظيمي)، أن النتائج المتحققة عن الصراع التنظيمي تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع، من حيث كونه صراعاً وظيفياً أو صراعاً غير وظيفياً، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابياً على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلباً على أداءالجماعة (عياصرة و بني أحمد، 2008: 26).

الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي: Functional & Disfunuctionnal Conflict

إن المدخل التفاعلي لا يفترض إن كل الصراعات التنظيمية جيدة ولكن إلى حد ما فإن بعض هذه الصراعات تدعم أهداف الجماعة وتحسن من أدائها، وهذا ما

نطلق عليه (الصراع الوظيفي) وهو الشكل البنائي للصراع التنظيمي، وهناك أنواع أخرى للصراع التنظيمي والتي تؤثر سلباً على أداءالجماعة، وهو ما يطلـق عليـه (الصراع غير الوظيفي) (Robbins, 2001: 385 ؛ العطية، 2003: 263-270).

وأن الصراع الوظيفي ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظـيم، أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكـون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالـة وإبداعية. أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفـين فـي الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمـة فـي تحقيـق أهدافها (اللوزي، 2009: 81).

وتبين الدراسة إن هناك إختلاف في وجهات النظر فـي تفـسير الـصراع التنظيمي، فهناك من يفسر وجوده ظاهره سلبية تماماً يعود على المنظمـة بـالأذى، ومنهم من يرى الصراع ظاهرة حتمية لايمكن تجنبها فيها بعض الإيجابيات وبعض السلبيات. ومنهم من يرى أن الصراع يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيـق شيء مفيد للمنظمة كما يدعو إلى مراقبة مستوى الصراع باستمرار لتقليلـه إذا زاد عن مستواه وزيادته إذا قلّ عن مستواه. وبين هذه الإتجاهـات تـرى الدراسـة إن الصراع التنظيمي بشكل عام غير مقبول من قبل الكثير من المنظمات وكلمة صراع تسبب القلق لدى المدراء في المنظمة، حيث إنه يعبر عن حالة عـدم تـوازن فـي المنظمة نتيجة التعارض في المصالح وعدم توافق في الأهداف بين طرفين أو أكثر.

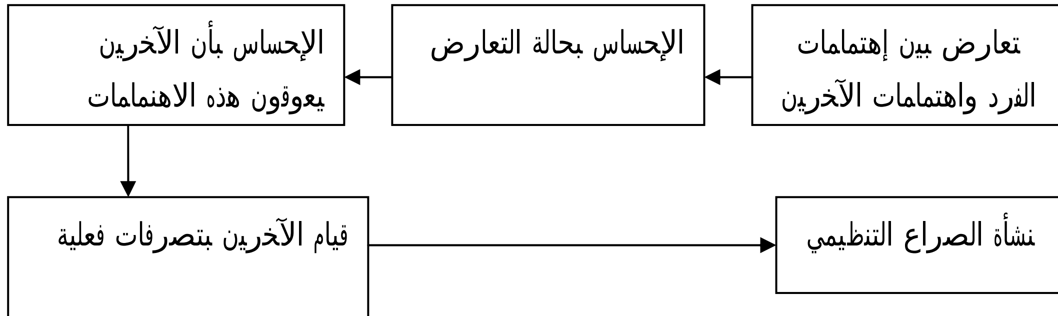
كيف ينشأ الصراع التنظيمي:

إنّ الصراع التنظيمي يحدث عندما يكون هناك تعارض في المصالح التي قد تتحول إلى صراع حول الأهداف، وفي نفس الوقت يكون هناك إختلاف فـي القـيم لتتحول إلى صراع بين الأساليب المستخدمة لكـل فـرد فـي تحقيـق الأهـداف (حسن، 2004: 110)، وهو أول ماينشأ في داخل الفرد، لوجـود تعـارض بـين إهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وشعور الفرد بهـذا التعـارض يقـوده إلـى تصرفات تعكس إعتقاده بأن الآخرين يعترضون تحقيق إهتماماته، وقد يكون بالفعل

هناك تصرفات من الآخرين تعترض إهتمامات الفرد والتي تؤدي إلى الصراع بين الفرد وبين الآخرين داخل المنظمة كما في الشكل رقم (3) (ماهر، 2008: 262).

الشكل رقم (3)

نشأة الصراع التنظيمي



المصدر: ماهر، (2008) ص 262.

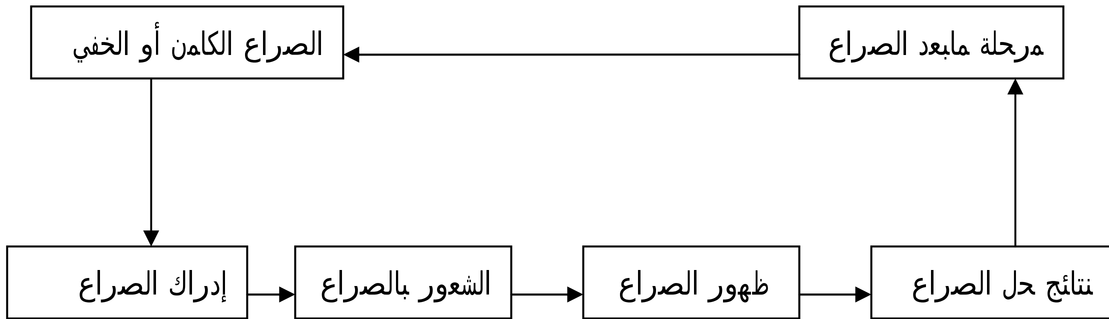
أن الصراع التنظيمي يحدث بين أصحاب المصالح داخل المنظمة نتيجة حاجة المنظمة إلى النمو والتغيير والاستمرار، وعلى المنظمة أن تحاول الإدارة بين حالة التعاون والتنافس التي تحدث بين الشركاء فأن لكل مجموعة من أصحاب المصالح أهدافها الخاصة واهتماماتها والتي تتقاطع مع أهداف واهتمامات المجاميع الاخرى، مما يؤدي إلى ظهور الصراع داخل المنظمة. فالصراع التنظيمي هو اشتباك يظهر عندما يكون هناك سلوك توجهه أهداف لمجموعة تحبط أهداف الآخرين (Jones, 2004 :431- 430)، والصراع التنظيمي يظهر عندما تدرك مختلف المجاميع مشاكل المنظمة بطرق مختلفة (Lussier, 2005 :211).

مراحل عملية الصراع التنظيمي:

يمكن فهم الصراع التنظيمي بصورة أفضل إذا تعرفنا على مراحل هذه العملية التي تنشأ بين أطراف الصراع داخل التنظيم، ، وقد اختارت الدراسة نموذج بوندي (Louis Pondy) المذكور في (Kondalkar, 2007: 167-168) والذي حدد فيه خمسة مراحل هي كالآتي كما في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4)

نموذج بوندي لمراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: Kondalkar, (2007): 167-168

أولاً: مرحلة الصراع الخفي: (Latent Conflict):

وتبدأ هذه المرحلة عندما تظهر مسببات وشروط الصراع في المواقف التي تحصل بين الأفراد (Kondalkar, 2007: 167-168). فوجود القوة لدى طرف من الأطراف سبب محتمل لظهور الصراع، وإن الأسباب المؤدية للصراع في هذه المرحلة هـي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والاعتمادية بين الأفـراد والجماعات، التي تؤدي إلى ميلاد صراع غير معلن (العميان، 2004: 376)، وفي هذه المرحلة يكون هناك سبب للصرا ولكنه لم يحدث بعد، وإنمـا لايـزال مـدفونا ً(حريم، 2003: 248).

ثانياً: مرحلة إدراك الصراع: (Perceived Conflict) : وتبدأ هذه المرحلـة عندما يدرك طرف أن هناك طرف آخر يحبط يعيـق تحقـق أهدافـه وأن أجـواء الصراع اصبحت موجودة، وفي هذه المرحلة يكون الصراع قد نضج ولكنه لم يظهر إلى السطح لحد الآن (Kondalkar, 2007: 167-168)، والمعلومات في هذه المرحلة لها دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع (العميان،2004: 376)، وأن هذه المرحلة تنتج من إساءة كل طرف للطرف الآخر في عملية الإتصال، أو عندما يتخذ كـل طـرف موقفـاً معينـاً بنـاءاً علـى معلومـات أو حقـائق غيـر كاملـة

(عبد الغفار، 1990: 398)، وهي التي يدرك فيها أحد أطـراف الـصراع أهميـة الخلاف بالنسبة لمصالحه (حريم، 2003: 248) .

ثالثاً: مرحلة الشعور بالصراع: (Felt Conflict): وتبدأ بـشعور أطـراف الصراع بوجود الصراع بصورة عملية (Kondalkar, 2007: 167-168)، وفي هـذه المرحلة ينشأ شعور داخلي لدى أطراف الصراع مثل (التوتر، والقلق،) ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يـسعى للفـوز ولـو علـى حـساب الأهـداف العامـة للمنظمة(حريم،2003: 248)، كما أن في هذه المرحلة يعبر عن الصراع بالـسلوك الـذي يظهـر مـن خـلال التغيـب عـن العمـل، أو التمـارض، أو الإهمـال (جادة، 2009: 162).

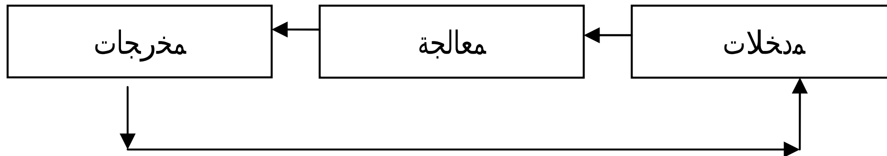
رابعاً: **مرحلة الصراع المكـشوف: (Manifest Conflict):** حيـث يتبلـور الصراع بشكل أكبر من مجرد الاعتراف بوجود الصراع بل يظهر من خلال سلوك فعلي. وهي مرحلة النزاع المفتوح الذي يحاول فيه كل طرفـي الـصراع وضـع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الطـرف الآخـر (Kondalkar, 2007: 167-168)، وأنها المرحلة التي يسعى كل طرف لإحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، الذي يستوجب معالجة الصراع في هذا المستوى (حريم، 2003: 248) .

مرحلة ما بعد الصراع: (Conflict aftermath): والتي تبـدأ بعمليـة إدارة وحل الصراع بين الطرفين، وتعتمد نتائج هذه المرحلة على الأسلوب الذي اتبع في إدارة وحل الصراع، فإذا كان هناك طرف رابح وآخر خاسر سـوف يبـدأ الثـاني تحضيراته في البحث عن هجوم آخر من أجل الانتقام لخسارته. وقد اضيف المقطع (نتائج حل الصراع) لبيان أن مرحلة ما بعد الصراع هي توجيه وتوظيف نتائج حل الـصراع لاعتمادهـا فـي أي موقـف صـراع يواجـه المنظمـة (Kondalkar, 2007: 167-168)، وفي هذه المرحلة على إدارة المنظمـة أن تواجـه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وأسبابها وحلها بالطريقة التي ترضي جميع الاطراف، الامر الذي يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الافـراد، أما إذا حاولت الإدارة تجاهل الصراع وكبته أو وضع حلول غير شاملة، فأن هـذا البديل سوف يؤدي إلى زيادة حدة الصراع التنظيمي، الذي قد يختفي مؤقتاً لا يلبـث

أن يعود مجدداً حيث سيتم خلق مدخلات تحمل مخرجات الصراع الذي لم يتم حله جذرياً. حيث أن الصراع التنظيمي لا يظهر فجأةً ولكن يمر بثلاث مراحل رئيسية كما في الشكل رقم (5) (العميان، 2004: 377-378).

الشكل رقم (5)

مراحل ظهور الصراع التنظيمي



المصدر: العميان، (2004)، 377

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة مخرجات الصراع، والتي هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر من الشخص الذي يمثل مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، الامر الذي يقود إلى الصراع ويخلق التوتر والقلق عند العاملين ويؤدي إلى تدني الفعالية الانتاجية في المنظمة (الخطيب و معايعة، 2009: 484) .

وتبين الدراسة أن من الأهمية أن تقوم إدارة المنظمة بملاحظة وتتبع مراحل الصراع التنظيمي وخاصة الأولى منها للكشف عن أسباب الصراع التنظيمي بصورة مبكرة وفي أي مرحلة من مراحله، ومحاولة معالجتها قبل تفاقمها، فالصراع يبدأ بسيطاً بسوء الفهم والاختلافات البسيطة ليتحول إلى التحدي والعدوان وصولاً إلى تحطيم الطرف الآخر والذي يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة.

أسباب الصراع التنظيمي:

أن ظاهرة الصراع التنظيمي لها أسباب ودوافع مختلفة لم يتفق الباحثون والكتاب على تصنيف موحد لها، وقد حاولت الدراسة الجمع بين هذه التصنيفات وإظهار الأكثر أهمية منها:

فقد قسم (جرينبرج و بارون، 2004: 480-481) الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

المجموعة الأولى: الأسباب التنظيمية للصراع:

أولاً: التنافس على الموارد المحـدودة: لا توجـد منظمـة لـديها مـوارد غيرمحدودة، لذا فالصراع يدور داخل التنظيم حول تقسيم هـذه المـوارد وتغطيـة احتياجات الجميع، وتزيد حدة الصراع عندما يعتقد كل طرف بأنه أحق من غيره في الحـصول علـى تلـك المـوارد (جرينبـرج و بـارون، 2004: 480-481)، وأن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراعات داخل المنظمات، هو أن أي منظمـة حتى في حالة ازدهارها لاتستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع احتياجـات الأقسام داخل المنظمة (عبد الوهاب،2000: 123)، كما أن إصرار كل إدارة علـى الإستحواذ على نصيب أكبرمن الميزانية المالية للمنظمة هـو سـبب مـن أسـباب الصراع التنظيمي (عبد الباقي، 2004: 261)، فكل منظمة تحاول أن توفر الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكاناتها، وفي ظل عـدم قدرتها على تلبية جميع الإحتياجات يحدث نوع من النزاع أو الصراع بين وحـدات التنظيم، وغالباً ما يحدث ذلك في غياب القواعـد المنظمـة والواضـحة لترتيـب الأولويات عند توزيع الموارد (حسن، 2004: 81).

ثانياً: وهناك سببان إضافيان للصراع، ولكنها تبقى وثيقة الـصلة ببعـضها وهما: غموض المسؤولية، وعدم وضوح السلطة: ففي بعض الأحيان يكون هنـاك عدم دقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة. والذي قد يؤدي إلى تهرب المكلف من مسؤوليته، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بـسرعة، وبالمثل فإن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال معين يحدث كثيراً، ويعني ذلك إنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة، كلما قـلّ وجـود الصراع التنظيم (جرينبرج و بارون، 2004: 480-481)، وأن الغمـوض حـول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل، أمـا الغمـوض حـول الـسلطة يجعـل الأفـراد غيـر مـدركين مـن هـو صـاحب الـسلطة (سلطان، 2004: 318).

المجموعة الثانية: الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

تركز تعاريف الصراع التنظيمي على الإهتمامات المتعارضة ولكن هذا الصراع لا ينشأ بصورة اوتوماتيكية بسبب تعارض الإهتمامات. فلكي يقع الصراع فلابد من وجود أشياء أخرى بجانب تعارض الإهتمامات. فقد تلعب العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية دوراً أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الإهتمامات في خلق الصراع التنظيمي، وهذه العوامل هي:

أولاً: التفسيرات الخاطئة: Faulty Attribution

وتعني الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين. فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على إحتياجاتهم فأنهم عادةً يحاولون تفسير أسباب ذلك الفشل. والتفسيرات الخاطئة لتلك النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في الصراع التنظيمي (جرينبرج و بارون، 2004: 480-481)، وتعني الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والإعتماد على الجوانب العاطفية في التفسير أكثر من الجوانب العقلية. ويمكن أن يكون من أسباب التفسير الخاطىء هو الإعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات، مع وجود نوع من التشويش المتعمد على عملية الإتصال، مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي، ويسبب نوعاً من الإحتكاك وتترتب عليه نتائج تؤدي إلى الصراع التنظيمي (حسن، 2004: 85).

ثانياً: الإتصالات الخاطئة: Faulty Communication

وتعني أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الإتصالات العكسية والذي يعرف باللوم الهدام الشخص الذي تعرض لها ولديه شعور قوي بالحاجة إلى الثأر أو الإنتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات تنظيمية لا تعود إلى تعارض الإهتمامات (جرينبرج و بارون، 2004: 480-481)، فالنقد الموجه للفرد أحياناً يكون هداماً وليس بناءاً، فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى مجموعة من الخلافات والصراعات داخل التنظيم (سلطان، 2004: 321).

ثالثاً: الواقعية الساذجة: Naive Realism

وتعني إعتقاد طرف بأن وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع، بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وشخصية، أي الميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنـا ووجهـات نظـر الآخـرين، وإلـى تـضخيم تـضارب إهتماماتنـا (جرينبرج و بارون، 2004: 480-481)، فأشد أنواع الصراع التنظيمي خطـورة عندما تكون كل جماعة مؤمنة بأن ماتقوله صواب، وأن مايقولـه الطـرف الآخـر بعكس ذلك (الخطيب و معايعة، 2009: 489).

وهناك أسباب أخرى للصراع التنظيمي منها:

1. الإعتمادية بين العاملين: وهي التداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر. إضافة إلى سعي العاملين إلـى تحميـل الآخـرين اعمالهم مما يؤدي دائماً إلى الصراعات بينهم وغالباً مايكون سبب ذلك عـدم وضوح المسؤوليات والمهام الوظيفية لكل فرد (حـسن،2004: 81- 87)، فإعتماد وحدة معينة على الأخرى في الحصول على المعلومـات والمـوارد يكـون سـبباً لظهـور التناقـضات والـصراعات التنظيميـة (Reddy t 2004: 44).
2. تباين الأهداف: لا شك ان جميع الوحدات المكونة للتنظيم تعمل فـي إطـار هدف عام واحد، ولكن المشاكل الناتجة من التعارض بين الأهداف المرحلية تؤدي إلى حدوث بعض الإحتكاكات بين الوحدات أثناء سعيها لتحقيق الهدف العام للمنظمة(حسن،2004: 81- 87). ويرى (Reddy, 2004: 44) أن مـن السهولة أن يقود الإختلاف بين أهداف الجماعة إلى صراع الجماعـة داخـل التنظيم.
3. التباين في الصفات الشخصية للأفراد: أن وجود تفاوت في القيم والإتجاهات نتيجة إختلاف النوع الإجتماعي أو السن أو المستوى العلمي ينمو نوع مـن الصراع بين الأفراد مما يؤثر على فعالية فـرق العمـل داخـل المنظمـة (حسن،2004: 81- 87)، والفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث

صراع تنظيمي، يرفض فيه الشباب أفكار الكبار وبالعكس وهذا مـا أسـماه بصراع الأجيال (عبد الوهاب، 2000: 124).

4. الصفات النفسية للفرد: تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيراً كبيـراً علـى سلوكيات الفرد تجاه نفسه والآخـرين، فمـنهم العـدواني، وذو الحـساسية المفرطة، والمخادع وغيرها من الأنماط التي يصعب التعامل معها وتخلـق الصراعات التنظيمية (حسن، 2004: 81- 87)، فـأن هنـاك نـوع مـن الشخصيات لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، وهذا ما يتنافى مـع متطلبـات العمـــل التنظيمـــي الـــذي هـــو بحكـــم التعريـــف عمـــل جمـــاعي (القريوتي، 2009: 270).

5. القيادة الإدارية: أن نجاح القيادة داخل المنظمة مرتبط بقدرتها في التأثير على العاملين وبناءعلاقات ناجحة على أساس الثقة المتبادلة، وقدرتها على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة وإدارة الصراعات بل والعمـل علـى الوقايـة منها(حسن،2004: 81- 87)، وأن عدم وجود العناصر الإداريـة الكفـؤة القادرة على إدارة المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد هـو سبب من أسباب الصراع التنظيمي (فريح، 2007: 21).

6. الشائعات: **التي** يعرفها البعض بأنها رأي مطروح يؤمن به مـن يـسمعه، وينتقل من فرد لآخر عن طريق الكلمة دون وجود دلائل أو براهين، وتؤدي إلى صراعات بين العاملين داخل التنظيم، وتؤثر الشائعات بشدة على الروح المعنويـــة حيـــث تـــشيع نوعـــاً مـــن عـــدم الثقـــة والإنهزاميـــة (حسن، 2004: 81- 87).

كما بينت الدراسات (الحكـاك، 1973)؛ (هاشـم، 1978)؛ (Kahn et. Al, 1964) المذكورة في (جواد،2010: 274-276) أن من بين العوامل التي تدعو إلى نـشوء الصراع التنظيمي مايأتي:

عامل السلطة: أي تمركز السلطة وعدم توزيعها أو تحويلها للآخرين والـذي يؤدي إلى إساءة إسـتخدامها، قـد يـؤدي إلـى نـشوء الـصراع التنظيمـي (جواد، 2010: 274-276)، كماوأطلق عليه السبب البيروقراطـي أي إنعـدام

توزيع السلطة والتقيد الشديد والحرفي بالقوانين. وعامل المصلحة: ويعني الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.والعامل الثقافي وهو التباين في المستوى الثقافي بين الأفراد داخل المنظمة غالباً مايقود إلى نـشوء الـصراع. والعامل البيئي: أي الإختلاف في وجهـات نظـر الأفـراد والمنظمـات تجـاه الموضوعات والأمور الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكناوجية، يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم القدرة على تحقيق التوازن في توجهات وأهداف الأفراد والمنظمات (عارف،2001: 110).

ومن أسباب الصراعات التنظيمية أيضاً هي: نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة: الذي يفتح الباب لإعطاء فرصة لعرض الآراء والأفكار والتعبيـر عـن النزاعـات والخلافات وتوفر فرصة لظهور الصراعات. تعدد الوحدات الإدارية: في التنظـيم واختلاف وظائفها الذي يؤدي إلى إحتمال أكبر لتمسك كل منها بأهدافـه الخاصـة. إمكانية التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم. تفاوت المعايير المتبعة في تقيـيم الأداء وتحديد المكافآت (القريوتي، 2009: 267-271). إضافة إلى التنافس علـى الأداء الأفضل: فقد تحاول الوحدات التي تؤدي نفس العمل إظهار تفوقها من خلال الإساءة للوحدات الأخرى. الصراع على المهام: حيث تتنافس الوحدات على تنفيذ بعـض الأعمال دون غيرها. والصراع بين التنفيذيين والإستشاريين: الذي يحـدث نتيجـة لاختلاف الصفات الشخصية والعلمية والخبرة بين الطرفين(ماهر، 2008: 521).

كما يمكن إعتبار عدم الرضا عن الوظيفة: والذي ينعكس على عمـل الفـرد داخل التنظيم، من ضعف في الأداء، وكثرة الغياب واختلاق المشاكل مع الـزملاء والرؤساء في العمل. سوء التركيب التنظيمي للمنظمة: والذي يجعل توزيع الأعمال يتم بطريقة عشوائية وبعيدة عن مبدأ التخصص وبعيدة عن التجانس الإجتماعي مما يخلق الصراع التنظيمي. إختلاف الإدراك لدى الأفراد: الذي يجعلهم ينظرون إلـى نفس الظاهرة بطريقة مختلفة. والعلاقات الصناعية: والتـي تنـشأ بـين المنظمـة والنقابات العمالية والجهات الحكومية وما يرافق هذه العلاقة من تدهور والتي تؤدي إلى الصراع التنظيمي، أسباب أخرى للصراع (عارف، 2001: 109-111).

ومن الأسباب المهمة للصراع داخل المنظمات هي الحاجة المـستمرة إلـى عملية التغيير والتطوير التنظيمي: والتي تعتبر من ضروريات النمـو والإسـتمرار لمعظم المنظمات، والتي قد تؤدي إلى شعور العاملين بأنّه يتعارض مع مـصالحهم ومكاسبهم، والذي ينعكس في صورة أنماط سلوكية معينة قد تقـود المنظمـة نحـو الصراع التنظيمي (أبو بكر، 2005: 223).

وحاولت الدراسة عرض مجموعة كبيرة من الأسباب ولعدد من الكتاب وذلك للفت النظر إلى أن معرفة أسباب الصراع التنظيمي مهم جداً وهو الخطوة الأولـى في إدارة الصراع ومعالجته بالطريقة التي تعطي نتائج إيجابية للمنظمة.

مستويات وأنواع الصراع التنظيمي:

يقوم الفرد داخل المجتمع بالعديد من الأدوار، على مستوى الأسرة والمنظمة وبالتالي يحصل نوع من الإختلاف بين ما يحمله الفرد من صفات وقـيم ومعـايير وبين صفات وقيم ومعايير تلك الجهات. وأشار (حـسن، 2004: 27) أن الفـرد لا يستطيع أن يهرب من تلك التناقضات، ولكن ذلك لا يعني أن يعلن الحرب على كل ما يرفضه أو لا يتفق معه، بل أن اقتناع الفرد بذلك يعطيه رؤية وفرصـة أفـضل للتعامل مع الصراع داخل المنظمة إن وجد، وبالرغم من عدم وجود إتفـاق موحـد على تصنيف مستويات الصراع التنظيمي إلا أن معظم الكتاب إتفقوا علـى أربعـة مستويات ومنهم: (Szilagyi) المذكور في (عوض، 2008: 260 - 264) وكـل من(القريوتي، 2009: 263- 266 ؛ الفريجات وآخـرون، 2009: 317-324 ؛ العميان، 2004: 367-375) وهي:

أولاً: الصراع على مستوى الفرد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد وذاته، عندما يجد الفرد نفسه محل جـذب لعوامل تحتم عليه أن يختار أحدها والتي لا يستطيع تحقيقهما معاً. وأن هذا النـوع من الصراع من أهم انواع الصراعات بالنسبة للمنظمة، من حيث أن الفرد هو أهـم عنصر من عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يـؤثر علـى قـدرات الفـرد وإمكاناته العقلية والجسدية، وبالتالي على سلوكه داخل المنظمة، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف العامة، ومن أسباب هذا الصراع: تعارض الأهداف أو صـراع الهـدف:

والذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الإختيار بين هدفين، ليواجـه حالـة مـن التناقض إذا كان تحقيق هدف معين يرتبط بنتائج إيجابية وسلبية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار أحدهما فينشأ صـراع الدور (عوض، 2008: 260 - 264 ؛ القريوتي، 2009: 263- 266 ؛ الفريجات وآخرون، 2009: 317-324 ؛ العميان، 2004: 367-375)، ويـرى (Herbert) أن صراع الدور في المنظمة ينتج من تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحـدة الأمـر، وتسلسل الأوامر، والتي ينتج عنها إنخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعاليـة المنظمة. ومن أسباب صراع الدور، المركز الوظيفي والذي قد يولـد لـدى الفـرد العامل صراعاً ذاتياً بسبب عدم قدرته إلى الإستجابة للمتطلبات المتقاربة. وإسـلوب الإشراف، فالمشرف الذي لا يقوم بتـوفير المعلومـات الكافيـة عـن أداء العمـل لمرؤوسيه، وتكليفهم بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، بما يؤدي إلى غموض المهـام والشعور بالفشل والتوتر والـذي يقـود إلـى نـوع مـن الـصراع مـع ذاتهـم (العميان، 2004: 368)، وأن صراع الدور لايعني العداء أو العنف العلنـي، بـل يشمل الظهور المتزامن لدورين أو أكثر والإستجابة لدور يحـول دون الإسـتجابة للأدوار الأخرى (Kast & Rosezwei, 1981: 276)، والأدوار التي يقوم بها الفـرد يعتريها التناقض، كما هي الحال مع الأهداف، لذلك يجد الفرد نفسه دائماً في حالـة صراع مع نفسه ومع الآخرين. وتعارض الدور ينتج من الفرق بين مـا يجـب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يشعر إنه يجب ان يؤديه، إضـافة إلـى نتيجـة تعرض الفرد لمجموعتين من الضغوط في آنٍ واحد. ولصراع الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، حيث أن كل فرد يتم تقييم أدائه على أساس مدى التطـابق بـين مايجب ان يؤديه وبين مايقوم به بصورة فعلية، ومايترتب على ذلـك مـن ثـواب وعقاب (العديلي، 1995: 295)، كما أن هناك عوامل أخرى مسببة لصراع الفـرد مع ذاته هي: عدم إشباع الحاجات: فشعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته يؤدي إلى سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف معين، وإعاقة تحقيق هـذا الهـدف يـؤدي إلـى الإحباط. ومشاكل العمل: التي تؤدي إلى شعور الفرد بتعـارض ونـزاع داخلـي،

وبالتالي عدم قدرته على تحسين أدائه وفهم أسباب المـشكلة التـي يعـاني منهـا (ماهر، 2008: 265-267).

لقد عرف (ليفيت) هذا النوع من النزاع باعتباره " لوناً من التوتر والـضيق من شأنه أن يجعـل المـرء تتجاذبـه إتجاهـات مختلفـة فـي نفـس الوقـت " (موسى، 1977: 35)، والصراع الذاتي يكـون مـستتراً Covert وغيرمحـسوس خارجياً حيث لا يترتب عليه غالباً تصرفات ظاهرة، وإنما تقتصر آثاره على توليـد مجموعة من الضغوط النفسية لدى الفرد (عياصرة وبني أحمد، 2008: 36).

ثانياً: الصراع على مستوى الأفراد:

أن وجود الأفراد تحت سقف واحد وتفاعلهم لتحقيق هدف معين، يؤدي إلى وجود نوع من التناقض بينهم نتيجة لاختلاف العوامل الشخـصية، والإجتماعيـة، والدينية، والثقافية وغيرها من العوامل التي تـؤثر علـى إدراك الأفـراد للإمـور والمواقف وكيفية التصرف حيالها . وهذا الصراع يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه في العمل، وينشأ هذا الصراع لأسباب عقلانية مثل عدم الإتفاق علـى الـسياسات والخطط العامة التي تضعها المنظمة، أو أسباب غير عقلانية مثل المسائل العاطفية، فالمشاعر السالبة من طرف تجاه طرف آخر بسبب تضارب المصالح، قد تـنعكس في صورة الغضب والـرفض لـذلك الطـرف(عـوض، 2008: 260 - 264 ؛ القريـوتي، 2009: 263- 266 ؛ الفريجـات وآخـرون، 2009: 317-324 ؛ العميان، 2004: 367-375)، وأن هذا النوع من الصراع يأخـذ شـكللاً ظـاهراً Overt يتراوح بين الإعتراض السلمي وبين القوة والعنف، فـإدراك طـرف مـن أطراف الصراع بأن ثمة ضرراً قد لحق أو سيلحق به من جراء سلوك طرف آخر، يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول تجاه هـذا الـضرر المتحقق أو المحتمل من ذلك الطرف (عياصرة وبني أحمد، 2008: 36)

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخـرين، هـو النموذج الذي طـوره (Joseph Luft & Harry Ingham) ويعـرف بإسـم نافـذة جوهاري، حيث يوضح دور المعرفة في مستوى الصراع بين أفراد الجماعة، فقـد أشار الكاتبان إلى أهمية معرفة الفرد لنفسه ومعرفته بالآخرين، وتتضمن النافذة أربع

حالات، تبدأ بأقل مستويات الصراع حينما يكون الفرد عارفاً بنفـسه وبـالآخرين، حينئذٍ يكون التفاعل ممتعاً وتقل إحتمالات حدوث صراع. أمـا أعلـى مـستويات الصراع فيحصل عندما لايكون الفرد عارفاً بنفسه ولا بالآخرين، فيسود سوء الفهـم وتكـون الظـروف مواتيـة لحـدوث مختلـف أنـواع الـصراعات (القطب والخشالي، 2008: 229) . وأن نافذة جوهاري هـي نمـوذج للـدرجات المختلفة للإندماج بين شخصين إعتماداً على درجة كشفهما لـذاتهما، مـن خـلال الحصول على التغذية الإسترجاعية، وهي إحدى الطرق البسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل الجماعة وأشار (عياصرة وبني أحمد، 2008: 41-42). كما أن هذه النافذة تساعد على تحديد عدة أنواع للشخصيات، كمـا تقتـرح طـرق لتفسير الصراع الذي ينشأ بين النفس البشرية والآخرين. والآتي إستعراض للنوافـذ الأربعة (لجو وهاري) وكما يوضح الشكل رقم (6) (Luthans, 1981: 377-37).

الشكل رقم (6)

نافذة جوهاري

	معروفة للنفس	غير معروفة للنفس
معروفة للآخرين	النافذة المفتوحة	النافذة العمياء
مجهولة للآخرين	النافذة المخفية	النافذة المستترة

المصدر: Luthans, (1981), p 377

1. **النافذة المفتوحة:** هذا الشكل من التفاعل يمثل السلوك والمشاعر المعروفـة لدى الشخص نفسه ولدى الآخرين فهي منطقة معلنة وظاهرة، وهي منطقـة التبادل الحر والمشترك في الإدراك. وهذا النوع من العلاقات من شـأنه أن يؤدي إلى القليل من الصراعات.

2. **النافذة المخفية:** هـذا النـوع مـن التفاعـل يكـون السلوك والمشاعر والأفكارمعروفة للفرد نفسه فقط، ومجهولة للآخرين، فيحاول الفرد نفسه أن يخفي المعلومات عن الآخرين خوفاً من ردود الأفعال تجاهه. وهذا الموقـف يترتب عليه إحتمال لظهور الصراعات بين الأفراد.

3. **النافذة العمياء**: في هذا الشكل من التفاعل تكون الأفكار والمشاعر والسلوك معروفة للآخرين وغير معروفة للفرد نفسه، فقد يصبح الفرد مصدر إزعاج لسوء تصرفاته التي لا يراها، وقد يغضب من الآخرين عند مواجهتـه بهـا واحتمال الصراع موجود في هذا النوع من التفاعل.

4. **النافذة المستترة أو المجهولة:** وهي الأكثر توتراً، فالفرد لايعلم عن نفسه شيئاً ولا عن الآخرين، وهي تعكس المشاعر المكبوتة فيظهر الصراع نتيجة سوء الفهم بين الفرد والآخرين.

ثالثاً: الصراع على مستوى الجماعات:

وهو الصراع الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية، فالأقسام والوحدات داخـل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أساليب العمل، وعادة ما يكون هناك إختلاف بـين وجهات نظر الجماعات، والتي تظهر على السطح عند تفاعلهـا لتحقيـق أهـداف المنظمـة(عـوض، 2008: 260 - 264 ؛ القريـوتي، 2009: 263- 266 ؛ الفريجات وآخرون، 2009: 317-324 ؛ العميـان، 2004: 367-375). ويـبين (Reu & Myars) أن هذا النوع من الصراع له آثـار سـلبية علـى سـير العمـل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام ويأخذ هذا الصراع شـكلين رئيـسيين همـا: الصراع الافقي: وهو الذي يظهر بين الجماعات التي تقـع فـي نفـس المـستوى التنظيمي. والصراع الرأسي: الذي يحدث بين الجماعات التـي تنتمـي لمـستويات تنظيمية مختلفة (العديلي، 1995: 299).

رابعاً: الصراع على مستوى المنظمات:

وهو الصراع الذي يحدث بين المنظمة وبيئتهـا الخارجيـة، والتـي تتمثـل بالجهات التي تتعامل معها المنظمة من جهـات حكوميـة، ومـالكون، وعـاملون، ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التـي

قد تتعاون أو تتنافس معها أو التي تتضارب الأهداف والمصالح معهـا. ان بـروز عملية الصراع التنافسي بين المنظمة والمنظمات الأخرى، أدى إلى ظهور نظريـة الألعاب Game Theory وهي" توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة المحيطة، ليحدث إتصال وتفاهم، والتوصل إلى قـرار يخدم الجميع. هذا النوع من الصراع يكسب المنظمة قوة ونشاط لتتطور وتتحـسن وتحافظ على مركزها التنافسي شريطة أن لايكون الصراع قد أزاحها عن مـسيرتها الهادفة(عوض، 2008: 260 - 264 ؛ القريوتي، 2009: 263- 266 ؛ الفريجات وآخرون، 2009: 317-324 ؛ العميان، 2004: 367-375).

وقد تطرق كتاب الإدارة إلى أنواع أخرى من الصراعات منها:

النزاع الثوري: والذي وصفه (درو) بأنه أخطر أنواع النزاع في المنظمـات المعقدة والكبيرة. وتكمن خطورته في إضفائه لوناً من الـشك فـي شـرعية هـذه المنظمات (موسى، 1977: 33).

الصراع المعرفي: والذي ينجم عن تواجد حالة عدم إنسجام وتتطـابق بـين أفكار طرفين. والصراع الإجرائي: وهو إختلاف الأطراف حول الإجراءات المتبعة في عمل معين (الخطيب و معايعة، 2009: 482-484).

الصراع العاطفي: والذي ينشأ بسبب تأثير المشاعر العاطفية على العلاقة بين الأفراد، فقد نجد الفرد يتمسك بعمله داخل المنظمة، لما توفره له من مزايـا، وفـي نفس الوقت يود تركها بسبب سلوكية أحد مدراء القمة (جواد، 2010: 402).

الصراع الإستراتيجي: وهو نزاع مخطط له، أي نتيجـة لخطـة أو هـدف مرسـوم منـذ البدايـة لتحقيـق فائـدة ذاتيـة بالنـسبة للفـرد أو الجماعـة (العديلي، 1995: 239).

آثار الصراع التنظيمي:

ترى الدراسة أن وجود الصراع بين الأفراد يعتبـر أمـراً حتميـاً داخـل المنظمات حتى لو حاولت المنظمة إستبعاده، وبمجرد لفظ كلمة صراع يتبادر إلـى الذهن المعاني السلبية، فهو يرمز الى معظم السلوكيات غير المرغوب بها. ولكـن

للصراع إيجابيات مثلما فيه من السلبيات إعتماداً على الكـشف الـسريع والـدقيق للأسباب التي أدت إلى ظهوره وكيفية التعامل معه بالطريقة التي ترضي الأطراف.

لقد عبر كل من (Kahn, et. al, 1964) وزملاؤه عن الصراع بأنه مـن الحالات الصحية والتي لها الأثر في تطور وتقدم الأفراد، في حال مبادرة المنظمـة في السعي إلى إيجاد المعالجات اللازمة للصراع التنظيمـي، و(Boulding 1962) والذي وضح أن بعض حالات الصراع والتنازع قد يكون لصالح الفرد والمنظمـة، والـذي يتطلـب إهتمـام الإدارة بمتابعـة الـصراع وتحليـل آثـاره وتقييمهـا، و(Pondy 1967) الذي اختلف مع من سبق ذكره حيث أشار إلى ضـرورة حـسم حالات الصراع بالسرعة الممكنة لما لها من آثار سـلبية علـى الفـرد والمنظمـة (جواد، 2010: 272). وليس هناك من شك من أن وجود الإختلاف والتعارض بين الأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية يمثل سبباً هاماً في رفع درجـة حيوية المنظمة وفعاليتها، ويكون ذلك متى ما أمكن استغلال هذه الإختلافات ضـمن مناخ تنافسي ناضج ورشيد، ولكن إذا تحولت الإختلافات إلى علاقات نزاعية، فإنها سـتقلب أيـة إيجابيـات إلـى نقائـضها (العـساف، 1999: 251)، وأن النزاع مثل القوة ذات التأثير المتضاد حيث يشتمل على آثـار بنـاءة وأخـرى هدامة. والتناقضات هي صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من المنظمات، وهذه التناقضات يمكن أن تكون إيجابية تتمخض عن التعرف علـى الآراء والإتجاهـات المختلفة والإستفادة منها، أو أن تكون سـلبية فتكـون ضـارة ومـدمرة للتنظـيم (بارشير و المشيقح، 2000: 812).

ويمكن تلخيص آثار الصراع التنظيمي الإيجابية والسلبية بما يلي:

الآثارالإيجابية للصراع التنظيمي:

من إيجابيات الصراع التنظيمي إنه يقود إلى الفعاليـة الإداريـة وتحـسين الأداء، ويساعد على طرح أفكار وحلول جديدة، وينمي الإبـداع والإبتكـار لـدى الأفراد، ويساعد على الإنتباه لمشكلات قد لاتكون ظاهرة للعيان، ويحسن من عملية إتخاذ القرارات، ويزيد من درجة تماسك الجماعة وتخفيف التوترت بينها من خلال التعبير عـن الآراء (الـشخص، 1994: 94-95)، وبـين (Schmidt) إيجابيـات

تلخصت، بتطوير الآراء والأفكار، والكشف والتعبيرعن المشكلات التي يعاني منها الأفراد، وحل الصراعات القائمة في المنظمة(المدهون والجزراوي، 1995: 517)، كما إنها تساعد المنظمة على التعلم من الدروس السابقة وتجنب الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات مجدداً (عبد الوهاب، 2000: 125)، كما أن من العناصر المهمـة في قوة أي تنظيم من الداخل، هو قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله، ومن أهم وسائل تقوية التنظيم، وضع التنظيم في موقف صراعي، فالمنظمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة الركود(الصيرفي، 2008).

الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

ومن آثاره السلبية أنه قد يؤدي إلى حدوث آثار ضارة بالـصحة الجـسمية والنفسية، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم الـبعض، وعدم الشعور بالرضا وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية لدى الموظفين (عبد الباقي، 2004: 262)، وكثرة دوران العمل، وضعف الولاء التنظيمي، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة، وضعف روح التعاون في العمل، وإهـدار الوقـت والجهد والمال (عوض، 2008: 273)، وأن أسوأ النتائج الـسلبية للـصراع هـو الصراع الذي تكون نتائجه (رابح-خاسر) وهذه النتائج في الغالب تكون هدامة. كما أنها تصيب الأفراد داخل التنظيم بالتوتر والقلق، الأمر الذي يؤدي إلى سـوء الأداء وعدم التركيز والغياب، وغيرها من ردود الفعل السلبية تجـاه نتـائج الـصراعات التنظيمية (الخطيب و معايعة، 2009: 486-487).

ولقد ركزت الدراسة في إظهار أهم الآثار السلبية التي تتمثل في مـشاعر الاغتراب الوظيفي والتي تتمثل بالخوف والقلق والعجز وعدم الانتماء والعزلة والتي سيتم التحدث عنها في الإطار النظري للمتغير المعتمد والمتمثل بالاغتراب الوظيفي.

هل الصراع التنظيمي جيد أم سي:

إن الأفراد غالباً ما يفكرون بأن الصراع يعني العراك والقضاء على الطرف الآخر. ولكن للصراع محاسن، فالسؤال اليوم هو ليس هل الصراع جيد أم سـيء ؟ بل كيف يمكن إدارة الصراع ليكون مفيداً للمنظمـة. إن التـوازن فـي الـصراع ضروري لكل المنظمات، فالكثير منه أو القليل منه هو إشارة على عدم قدرة الإدارة

على التكيف مع بيئة المنظمة (Lussir, 2005 :211)، فالتغيير والابتكار هما الجزء المقوم لصحة المنظمة، وهو مانقصد به الصراع، والـصراعات داخـل المنظمـة تتأرجح من عدم وجود صراع إلى أقصى حد للصراع، فعدم وجود صراع داخـل المنظمة قد يعطي إنطباع إن المنظمة في حالة رضا ولكنه أيضاً يقود إلـى حالـة الجمود، والذي قد يؤدي إلى خسارة الكثير من نشاطات وطاقات المنظمة التي يخلقها أو يبتدعها الصراع. والصراع المزمن بين المدراء يؤدي إلى عدم اتفـاقهم علـى أولويات المنظمة، وبالتالي يصرفون كل وقتهم في محاولة الاتفاق أو العراك تاركين المنظمة تغوص إلى الاسفل. أما المستوى المعتدل من الصراع هوعادة غير هـدام، فالــصراع يقــف كقــوة للتحــسين أو يــصبح ســبب لانحــدار المنظمــة (Umstot, 1996: 268)، ويمكن للصراع أن يكون مفيداً للمنظمة ويحسن من فعاليتها لانّه يمكن المنظمة من التغلب على جمودها ويقودها نحو التعلم التنظيمي والتغييـر وقد يكون الصراع مؤذي ويؤثر على تقدم المنظمة (Jones, 2004: 430-431).

أن إدارة الصراع وليس تجاهله او تأجيله، أصبح من القضايا التي يهتم بهـا المدير المعاصر، وإن مستوى الصراع له علاقة بالاداء التنظيمـي حيـث أن قلـة الصراع في المنظمات تقود إلى قلة حالات الإبداع والإبتكار، وكثرتها تـؤدي إلـى تدهور أداء المنظمة لأنها تنهك طاقة الفرد. أما المستوى المعتدل من الصراع فهـو الذي يكون غير هدام ويدفع الفرد لحل الصراعات بالأسلوب الذي لايعرقـل الأداء الإعتيادي للأعمال. فعلى المدير أن يعين درجة الصراع، والمستوى الذي يجب أن يكون فيه الصراع ليستطيع أن يتخذ الإجراء اللازم لتقليل أو تحفيز الصراع وبعبارة أخرى إدارة الصراع التنظيمي (عوض، 2008: 272-273) .

إدارة الصراع التنظيمي:

أن الصراع التنظيمي هو أحد المعوقات الأساسـية لكفـاءة وفعاليـة الأداء الوظيفي لأي منظمة، إلا أن ذلك يتطلب رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الصراعات، وبما يعود على المنظمة بالفائدة، حيث أن غيـاب وفـشل السياسات الإدارية في ضبط وتوجيه الصراعات داخل المنظمة يؤدي إلى أن تصبح هذه الصراعات أداة بيد فئة معينة للإستحواذ على السلطة، وتوسـيع الـصلاحيات،

والحـ ـصول علـ ـى المكاسـ ـب الخاصـ ـة (أبـ ـو بكـ ـر، 2005: 220).

أن مفهوم إدارة الصراع التنظيمي تعني قدرة المدير على معرفة مستوى الـصراع الموجود داخل المنظمة وإدارته بالشكل الذي يصبح في حالة توازن، فالصراع إذا ما أحسنت إدارته تحول إلى قوة للإبداع والمنافسة الشريفة التي تعود علـى العـاملين والمنظمة بالفائدة. فالمشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه، بل المـشكلة فـي كيفية التعامل مع هذا الصراع بالطريقة التي تقلل أو تخفف الـسلبيات وتزيـد مـن الإيجابيات (عوض، 2008: 274)، وإن حل الصراع يتم من خلال التركيز علـى المهارة في العلاقات الأنسانية وايجاد اساليب لمعالجته بدلا من تـسكينه او تلطيفـه **(**Barry, 2000 :554). أن إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الـصراع بهـدف تحديد حجمه ثم عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان منخفضاً عـن المـستوى المطلـوب، وتقليلـه إن كـان أكثـر مـن الـلازم (العميان، 2004: 381-382).

وللحصول على إدارة صراع فعالة، يجب أولاً معرفـة أسـباب ومـصادر الصراع، ثم معرفة طريقة حل الصراع عند ظهوره. ولاتخاذ القرار الخاص بنـوع الاسترتيجية التي يراد التعامل بها مع الصراع التنظيمي، ضع أمام عينيك أمـرين: الأول، ماهي الأهداف التي ترغب الوصول اليها من خلال إدارة هـذا الـصراع، والثـاني، مـاهي أهميـة العلاقـات بـين أطـراف الـصراع بالنـسبة اليـك (Dejanasz & et.al, 2009: 230).

وحدد (Brawn, 1992) الأسباب التي تدعو المنظمات إلى ضرورة الإهتمام بإدارة الصراع التنظيمي، ومنها تزايد الإهتمام بالعولمة، وتـدني الإعتمـاد علـى الحكومة المحلية للقيام ببعض الاعمال، فكل منظمة يجب أن تكون لها رؤيـة فـي مراقبة مستوى الصراع والتدخل لوضع الصراع في مستواه الطبيعـي. وقـد قـدم (Herrigel) وكما يظهر من الشكل رقم (7) إسلوباً لإدارة الصراع التنظيمي يعتمـد على عنصرين هما: التكامل:أي أن كل طرف من أطراف الصراع سيحقق مكـسبا، والتوزيع: أي علم احد أطراف الصراع بأن ماسيكسبه طرف يكون علـى حـساب خسارة الطرف الآخر.

الشكل رقم (7)

نموذج Herrigel لإدارة الصراع التنظيمي

1. موقف/مكسب-خسارة صراع عال	2 . موقف مختلط درجة متوسطة إلى عالية من الصراع
3. موقف الإعتماد المتبادل حد أدنى من الصراع	4. الموقف التعاوني صراع منخفض إلى متوسط

التوزيع

التكامل

المصدر: اللوزي، (2009)، 91

ومن ملاحظة الشكل رقم (7) نرى أن لكل موقف مستوى معين من الصراع يختلف عن الآخر وبالتالي فهناك حل لكل موقف يختلف عن حل الموقف الآخر فالموقف رقم (1) يكون نتيجة لوجود صراع في الأهداف بين طرفين، وفي هذا الموقف تحاول الإدارة جاهدة تجنب حدوثه خوفاً من آثاره السلبية على الإدارة. أما الموقف رقم (2) حيث يحاول كل طرف تحقيق أهدافه. وفي الموقف رقم (3) يلاحظ وجود درجات منخفضة من علاقات عنصري التكامل والتوزيع، فتكون درجات الصراع منخفضة. أما الموقف التعاوني رقم (4) فيلاحظ توفر درجات عالية من عنصر التكاملودرجة منخفضة لعلاقات عنصر التوزيع داخل التنظيم، وفيها يترتب على تحقيق أهداف أحد الأطراف تحقيق أهداف الطرف الآخر، وعلى هذا فلا يوجد استراتيجية واحدة للتعامل مع المواقف المختلفة التي تحدث فيها الصراعات التنظيمية، بل لكل موقف صراع استراتيجية للحل (اللوزي، 2009: 91).

أما نموذج (Rahim, 2001) لإدارة عملية الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية والذي يتضمن الخطوات التالية:

أولاً: التشخيص: أي تحديد مقدار الصراع ومدى شدته والأسباب المؤدية له.

ثانياً: التدخل: والذي يتم من خلال إسلوبين:

إسلوب العمليات الإنسانية: أي التدخل السلوكي لتفعيل الإتصالات، واتخاذ القرارات والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة.

وإسلوب البيئة التقنية: أي إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، وتحديث الأجهزة والمعدات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: الصراع: مواجهة الصراع بشكل مباشر للتعرف على مستوى الصراع الموجود بشقيه الوظيفي الذي يتعلق بالعمل وغير الوظيفي الذي يتعلق بالعلاقات القائمة بين الأفراد، والعمل على إرجاع الصراع لمستواه المطلوب داخل المنظمة.

رابعاً: التعلم والفاعلية: تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع من خلال وجود قائد قادر على إحداث التغيير في المنظمة والأفراد. ويتبع ذلك التغذية العكسية في كل خطوة من الخطوات السابقة بهدف التقييم (عياصرة وبني أحمد، 2008: 55).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لقد بين Buntz (1981) أن الصراع التنظيمي أصبح حقلاً من حقول الدراسة في أواخر الستينات من القرن العشرين، وقد ظهرت أساليب حل الصراع كموضوع متخصص في أواسط السبعينات من نفس القرن (المعشر، 2005: 44). وقد حصل تغير كبير على الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع، فبعد أن كان ينظر للصراع أنه حالة سلبية يجب التخاص منها، أصبح ينظر له على أنه حالة حتمية لا مفر منها وتساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة (عوض، 2008: 275). أن من وجهة النظر الحديثة للحصول على إدارة صراع فعالة، لابد من تحديد أسباب الصراع والمستوى الذي حصل فيه الصراع، ثمّ التعرف على حدة الصراع ليتم بلورة الاستراتيجية المناسبة في معالجة الصراع التنظيمي (الفريجات وآخرون، 2009: 328)، وتم تعريف أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بأنها: طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة التعارض والإخـتلاف بين الأطراف داخل المنظمة (عياصرة وبني أحمد، 2008: 57).

ونظراً لتعدد وتنوع مواقف الصراع التي يتعرض لها الفرد داخل التنظيمات، فلا يمكن أن تكون هناك استرايجية واحدة لجميع المواقف، لذا أكد المفكرين والكتاب على ضرورة إستخدام الاسترتيجية المناسبة لكل موقف وحالـة. والتـالي عـرض موجز لتلك الاسترتتيجيات.

من أوائل الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي:

أولاً: دراســة (Mary.P.Follet (1940: والتــي أشــارإليها والتي اقترحت عدة طرق هي:

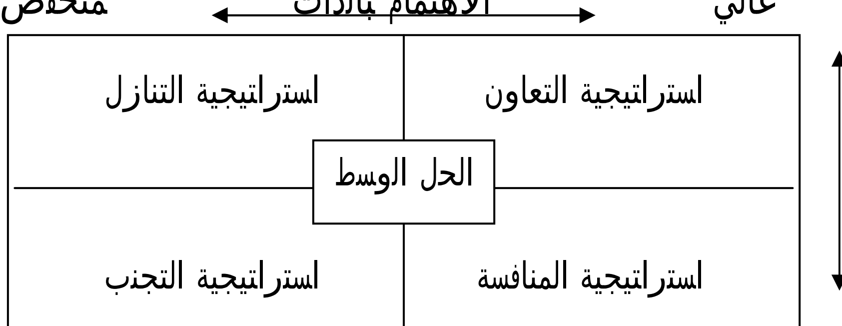
استخدام القوة أو السلطة أو كليهما: Force Dominaation: أي تدخل سلطة أعلـى من سلطة أطراف النزاع، ليستخدم سلطته في صالح طرف دون الطـرف الآخـر. واستخدام الوساطة: Compromis: والذي يتم من خلال تدخل طرف يقـوم بـدور الوسيط بين أطراف النزاع لايجاد حل وسط لايحقـق كـل متطلبـات الأطـراف. والتنسيق والتكامل: Coordianation & Integration: تعاون أطراف النزاع للتعرف علـى أبعـاد النـزاع، والتوصـل إلـى حلـول مـشتركة ترضـي الطـرفين (ماهر، 2008: 276).

ثانياً: (March & Simon (1958: والتي وحددت فيها أربع طـرق لإدارة الصراع وهي: الإقناع: Compromises: أي التوفيق بين أطراف الصراع للتوصـل إلى حلول وسطية يجد فيها كل طرف فائدة متحققة من حل الـصراع. والمكاشـفة: Confrontation: أي مواجهة أطراف الصراع لعرض مشاكل كـل طـرف أمـام الطرف الآخربشكل صريح مع وجود طرف ثالث للـسيطرة علـى الوضـع بـين الأطراف. ومحاولة الوصول إلى حلول نهائية: وضع حلول تحقـق لكـل طـرف مطالبه بشكل كامل. وتحويل مسار النزاع من تحقيق الأهداف الخاصة إلى تحقيـق الأهداف العامة، من خلال وضع أهداف عليا تلزم أطراف النزاع بإعطائها الأولوية (الفريجات وآخرون، 2009: 328).

ثالثاً: دراسة Thomas (1976) والذي قدم نموذجاً لحل الصراعات التنظيمية بعد أن قام بتطوير نموذج (1964) (Blake & Mouton) معتمداً على محورين هما: التعاون: والذي يمثل درجة الإهتمام بالآخرين وأشباع حاجات الطرف الآخر، والحزم: والذي يمثل درجة الإهتمام بالنفس وإشباع حاجاتها، ويبين الشكل رقم (8) أن هذا النموذج يشمل العديد من الاستراتيجيات وهي: استراتيجية التعاون: وتعني الأهتمام العالي بالذات وبالآخرين، واستراتيجية التنازل: إهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين، واستراتيجية المنافسة: وتعني الأهتمام العالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين، واستراتيجية التجنب: هو اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، واستراتيجية الحل الوسط: الإهتمام بالذات وبالآخرين بشكل متكافيء (Albans & Fleet, 1983: 286-284).

الشكل رقم (8)

نموذج ثوماس لحل الصراع



المصدر: Albanese & Fleet, (1986) p286

.

رابعاً: إقترح (1988) Baker وزملاؤه نموذجاً يعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع التنظيمي، والذي يعتبر تطويراً لنموذج (1970) Blak & Mouto والذي شمل كل من:

1. استراتيجية التعاون: Collaboration: وهي الأستراتيجية التي يحاول فيهـا المدير دفع الأطراف المتصارعة باتجاه جعل أهدافهم متوافقة أكثـر مـن متنافسة. ومناقشة الإختلافات الموجودة بصراحة لتوظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة والوصول إلى حل يرضي الجميع.
2. استراتيجية التنافس: Competing: وهي تستخدم عندما يحاول طرف تحقيق مصالحه بصرف النظر عن مصالح الآخرين. فيحاول المدير كمـا يقـول Tjosvold إجبار ذلك الطرف للإمتثال لوجهة نظره ومقترحاته. مما يؤدي إلى إعتقاد المرؤوسين بأن هناك إرتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف مديرهم.
3. استراتيجية التجنب أو الإغفال: Avoidance: والتي أشار لهـا كـل مـن Duboseaul & Bringle حيث بين أنه يمكن أن تكون لهـذه الاسـتراتيجية نتائج إيجابية في الحالات التي يكون فيها المرؤوسين بحاجة إلى فترة زمنية للتروي وإعادة النظرفي المشكلة، ويؤكد (بـدر، 1992 ؛ عـسكر، 1991) على أن المدير قد يتجاهل الصراع ظناً منه أن هذا التجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع، إلا أنّه في الواقـع يمكـن أن يزيـد الـصراع تعقيـداً (زايد، 1995: 530 -535).

خامساً: نموذج Pondy في إدارة الصراع والذي يعتمد على ثلاث طرق هي: نموذج المساومة: ويستخدم لإدارة الصراع حول الموارد المحدودة، وتقليل مطالب الأطراف المتنافسة. النموذج البيروقراطي: الذي يستخدم لإدارة الصراع في العلاقات الرأسية من خلال وضع قواعد بيروقراطية بديلاً للسيطرة والرقابة. ونموذج النظم: ويستخدم لإدارة الصراعات الوظيفية وتحقيق التنسيق بين العاملين في المستويات الأفقية فـي الهيكل التنظيمي، من خلال تقليل الإختلاف بين الأهداف وتقليـل الإعتماديـة بـين الوظائف (Tosi & Hamner,1978 :347).

وتطرق الكتاب إلى أنواعاً أخرى من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

اسـتراتيجة التفـاوض: Negotiation Strategy: والتـي أشـار لهـا (سلطان،2004: 222) و(جواد، 2010: 411) و(جرينبـرج و بـارون،2004: 486): وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لحل الصراعات على كافة المستويات. وهي

عملية تبادل للرأي والعروض بين أطراف النزاع، وبطريقة مباشرة أو من خـلال ممثلين للوصول إلى اتفاق.

واستراتيجية تدريب الحساسية: Sensitivity Training التـي أشـار إليهـا (ماهر،2008: 277) وتعني رفع قدرات ومهارات الأفراد والجماعات علـى فهـم انفسهم وفهم الآخرين، مما يرفع وعي الأفراد والجماعات بعضها ببعض، وتنميـة القدرات الخاصة بالتعامل مع المشاكل والصراعات.

أساليب عامة لإدارة الصراع:

أشار (عوض،2008: 280) غلى مجموعة منها هي:

1. تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.
2. اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.
3. التركيز على الأسباب الحقيقية وليست الشخصية

الأساليب غير الصحية لإدارة النزاع:

هناك مجموعة من الأساليب غير السليمة لإدارة النزاع في المنظمات، ممـا يؤدي إلى التقليل من فاعلية أدائهم في التعامل مع النزاع وهي باختصار:

أولاً: تجنب النزاع: لقد بينا أن التجنب يمكن اعتماده كأستراتيجية من اسـتراتيجيات إدارة النزاع، على إعتبار تهدئة المواقف وربما إختفاء النزاع بمرور الـزمن، ولكن بصفة عامة ترك الصراع وتجنبه، له نتائج وخيمة فقد يختبيء الصراع بصورة مؤقتة، لا يلبث أن يظهر بصورة أقوى وقد أوجد الفرد أساليب مختلفة بخداع الآخرين، كالإسقاط، وتقمص شخصيات الآخرين، والتبرير.

ثانياً: حل النزاع السابق لأوانه: حل النزاع في وقت غير مناسب يؤدي إلـى عـدم الإلمام بكافة جوانب المشكلة.

ثالثاً: المبالغة في التدخل في النزاع: يؤدي التوتر المتعلق بالنزاع أحياناً إلى المبالغة في التدخل فيه للبرهنة على عدم الخشية من النزاع.

رابعاً: إتخاذ موقف متصلب: قد يؤدي **إلى** عدم القدرة على الإبداع في إيجاد الحلول المناسبة، والتوجـه إلـى طريقـة واحـدة للحـل قـد لاتناسـب الطـرفين (الشخص، 1994: 90-92).

الاغتراب الوظيفي (Job Alienation):

أظهرت أدبيات الدراسة أن الاغتراب الوظيفي هو أحد الظـواهر الـسلوكية السلبية التي شاع وجودها في مجالات العمل وزادت مخاطرها على العاملين وعلى التنظيم، وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب فـي العمـل فـإن نتائجهـا متشابهة، حيث يقل الحماس للعمل، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وفقدان الولاء التنظيمي، وعدم الاهتمام، والتباطؤ في العمل، والغياب وغيرها مـن المظاهر السلوكية السلبية**،**ولا بد من التوضيح فـي البدايـة أن مفهـوم الاغتـراب الوظيفي (Job Alienation) يختلف عن مفهوم الغربة (Expatriate) والتـي تعنـي انتقال الفرد من بلده ووطنه إلى مكان آخر يختلف عنه. وما يهمنا في هذه الدراسـة هـو الاغتـراب الـوظيفي ويتـرجم (Job Alienation). حيـث أشـار (أبو حماد، 2008: 33) في المصباح المنير **إلى** "أن هناك فرق بين فعلي غـرُب وغرب. فالأول فعل لازم بمعنى بعد عن وطنه فهو غريب. والثاني فهو فعل متعـد حيث يقال أغربته تغريباً فتغريب واغتراب".

ويمكن أن يشكل فهم سلوك الموظفين في حد ذاته نوعاً من المشكلة والطريقة الأساسية التي يتم بواسطتها تقييم بعض الناس للآخرين، والـسلوك الأكثـر إثـارة للإهتماهم هو السلوك المسبب للمشاكل، فإنه يصبح موضوعاً للتخمين والحدس بـلا نهاية. ولذلك فإن فهم مسببات ذلك السلوك يساعد كثيراً في كيفيـة التعامـل معـه ومواجهته (كينان، 1996: 14).

فالاغتراب الوظيفي ما هو إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، الذي يتكون عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخـصية الفرد أو الحالة النفسية الراهنة له، والبيئـة الدافعيـة أو عناصـر البيئـة الماديـة والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلاف في توازن هذا الحـال بـسبب المتغيـرات التنظيمية مثل (البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور) فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الفـرد والـذي يتمثـل فـي الاغتراب الوظيفي (المغربي، 2007: 262).

ولقد استحوذت ظاهرة الاغتراب الوظيفي على إهتمام العديد من علماء الإجتماع مثل (Seeman 1959, Johnson 1973, Durkeheim 1959, Pearlin 1963). وقد أجمعوا على إعتباره احد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، التي تناولها العديد من الكتاب والمفكرين في مختلف فروع المعرفة من فلسفة، واجتماع، ونفس، وسياسة، واقتصاد، وعلم الدين، وأطلق (Hegel, 1831-1770) مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن إجتماعي ليعبرعن كل مايحدث له من إنفعالات، في حين اعتبر Max العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال مايثيره من صراع بين إهتمامات الفرد وحاجاته. أما Durkheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة. ووصفه (1959) Seeman بخمسة أبعاد وهي: فقدان القوة، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير، والعزلة، والاغتراب عن الذات (الخفاجي و الغالبي،2008: 256).

كما ساهم A..Etzioni في تحديد ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تقع في المنظمة، فجهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة إتجاه العمل، فهو لا يملك وسائل الأنتاج، ويفتقر الى كل فرصة للأبتكار والتعبير عن الذات نتيجة لشكل الرقابة والروتين. ليصبح عمل الفرد لا معنى له، ولم يعد له قدرة في التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل. وتميز حالة الغربة هذه كل التنظيمات (لطفي، 2008: 10).

مفهوم الاغتراب في اللغة:

أن كلمة الاغتراب تستخدم في بحوث التنظيم للإشارة إلى كافة الظروف التي جعلت البيروقراطية تحقق لذاتها كياناً مستقلاً عن الإنسان، ومحاولة فرض سيادتها عليه. كما جاء في لسان العرب (لإبن منظور،1961) إنه الذهاب والتنحي عن الناس وغربه وأغربه أي نحاه. والغرباء هم الأبعاد، كما أستخدم المصطلح في قاموس علم النفس ليدل على الغربة داخل الذات. ويشير معجم العلوم الإجتماعية والمعاصرة إلى أن الاغتراب عملية إجتماعية تحول نشاطات الفرد وقدراته إلى أشياء مستقلة عنه، ومسيطرة على ذاته، فهو بذلك غريب عن كينونته، حيث يفقد

متعة الحياة ويهيمن عليه شعور اللادافع مما يؤدي به إلى نهاية لا يستطيع معها أن يتخذ قرارات ذات جدوى (الصرايرة، 2005: 304).

مفهوم الاغتراب الوظيفي في الفكر الاجتماعي:

لقد تناول العديد من رواد الفكر الاجتماعي مفهوم الاغتراب، وحاول كل منهم أن يقدم تفسيراً لهذا المفهوم وأسبابه والنتائج المترتبة عليه، والتي اختلفت باختلاف الاتجاهات الفلسفية لهؤلاء العلماء، وإن اهتمام المفكرين بهذا الموضوع يعكس الانتشار الواسع لهذا المفهوم ومحاولتهم فهم السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى مدى المعاناة التي يعيشها الأفراد من جراء الاغتراب وسوف نتناول في هذا الجزء إسهامات رواد الفكر الإجتماعي وتحاليلهم لمفهوم الاغتراب الوظيفي:

يعتبر جان جاك روسو (1712-1778) أول من تحدث عن الاغتراب بمفهوم قانوني ويعني مسألة التنازل أو التخلي، حيث يتنازل الأفراد عن بعض أو كل حقوقهم وحرياتهم للمجتمع وذلك بحثاً عن الأمن الإجتماعي في إطار المجتمع.

أما (Karl Marx, 1818-1883) فقد حاول تفسير الاغتراب في مجال العمل، فمن وجهة النظر الماركسية، أن التحول إلى النظام الرأسمالي أدى إلى ظهور مشاعر الاغتراب نتيجة بروز الملكية الفردية وعدم امتلاك الفرد لوسائل الإنتاج، وتقسيم العمل، والعمل تحت إرادة الغير، واستبدال العلاقات الإنسانية بالعلاقات التنافسية، أصبح الأفراد غرباء بعيدون عن بعضهم ويعملون من أجل جمع المال لا من أجل إعمار الأرض (أبو حماد، 2008: 34). ويصبح الفرد عبارة عن آلة يؤدي عمله بطريقة روتينية. والفرد المغترب هو الذي لا ينتمي إلى زملاؤه في العمل أو المجتمع ويحصر إهتماماته بالبحث عن العيش دون أن يتفاعل ويتواصل مع من هم حوله بالأنشطة الإجتماعية، كما يرى (Max Weber) (1864-1920) أن القوانين والأنظمة في التنظيمات الحديثة تحد من حرية الأفراد، فيصبحون مقيدين مما ينعكس سلبياً على الأفراد ويؤدي إلى شعورهم بالعجز أو إنعدام الحيلة.

ويرى Weber أن الاغتراب الوظيفي يبدو من خلال تدعيم البيروقراطية، أي صورية القواعد والإجراءات والنظم التي تفرض على الموظف أن يلتزم بتطبيقها

رغم أنه لا يدرك معناها في بعض الأحيان، مما قد يجعلـه آلـة تطبيـق القواعـد والإجراءات بمـا يجعـل عملـه روتينـي، ويـؤدي إلـى الإحـساس بالعزلـة (الصرايرة، 2005: 303-305).

ويفسر (Durkheim,1917-1858) هذا المفهوم حيث يبين أن تقسيم العمل يؤدي إلى نشأة ظاهرة الأنومي "وهي ظاهرة مرضية يقصد بها تدني وعـي الفـرد بوجود معايير وأهداف مشتركة تربط بينه وبين غيره من الأفراد فـي المجتمـع". فتقسيم العمل يؤدي إلى التخصص مما يعني إنعزال الأفراد وتباعدهم عن بعـضهم. وأن عزلة الفرد عن روابطه التقليدية التي تـشكل الحيـاة كـالمجتمع، والأسـرة، والمعتقدات الدينية، والولاء السياسي، والصداقات، وبعده عن التضامن الأجتمـاعي هي مصدر اغترابه في المجتمع الحديث. كمـا يفـسر (Merton, 1910) ظـاهرة الأنومي، ويبين أن هذه الظاهرة تنشا نتيجة البناء الأقتصادي في المجتمـع، الـذي يسمح لطبقات إجتماعية محددة بالنجاح، دون الطبقات الأخرى ممـا ينـشأ شـعور بالحرمان الذي يجعلهم يبحثون عن بدائل أخرى للوصول إلـى أهـدافهم. فيحـدث الأنومي نتيجـة الأنفـصال بـين الاهـداف والغيـات المرجـوة. أمـا تفـسير (C. Wright Mills) الذي تبنى فكرة ماركس للاغتراب حيث ربطه بمتغير ملكيـة الفرد لوسائل الإنتاج. فهو يرى أن الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة يعانون من الإحباط، حيث أن عدد الافراد الذين يملكون وسائل الإنتاج في تناقص. إضافة إلـى أن تطور الفرد أصبح لايكون من خلال إنتاجه وعمله بل من خلال علاقاتـه مـع الغير من أجل الربح. فأصبح الافراد يظهرون صـفات شخـصية قـد لا تعكـس شخصياتهم الحقيقيـة فأصـبحوا غربـاءعن أنفـسهم وغربـاء عـن الآخـرين (الكنعان، 2008: 539 – 541).

كما فسر كل من (Hill) (Egan) لمفهوم الاغتراب الوظيفي، على أساس أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك وبين العمال. فالأفراد في المنظمات الإنتاجيـة يتعرضون لعزلة (Alienation) متزايدة، فالعمال في مثل هذه الظروف لا يـؤدون أعمالهم برضا وقناعة لإشباع حاجاتهم الطبيعية وإنما ينظرون إلى العمـل كعـبء يجب التخاص منه متى ما سنحت لهم الفرصة (الطمـيح و الـسواط، 2003: 33-

34). ولقد عبر البرتو مورافيا، أديب إيطالي حائز على جائزة نوبل لـلآداب، ولـد عام (1907)، عن الشعور بالاغتراب بالمقولة "إن السأم في نظري هو في الحقيقـة نوع من النقص أو عدم التلائم أو غياب حس الواقع"، وقد فسر الملل بأنـه "فقـدان العلاقة بالأشياء" وهذه الأشياء تشمل كل ما يحيط بالفرد العامل في التنظيم، وفقدان العلاقة يعني انقطاع الأسباب بين المرء وواقعه، لتتردى علاقته بالبيئـة المحيطـة، فيظهر شعورالاغتراب (كشت، 2004: 62).

وفسر (Blanner) الشعور بالغربة، بالذي يحصل حينما يشعر العامل بأن ليس له أي سيطرة على مراحل عمله الحالي، وعندما يتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته، أو عندما يفشل في الانتماء إلى نشاطات العمل التي تمكنه من التعبير عن شـعوره الشخصي. و (Seeman) الذي اعتبر العمل الغريب (Alienated Work) بأنه "ذلـك العمـل الـذي لا يـؤدي إلـى تحقيـق الإشـباع الـذاتي والـداخلي للفـرد" (عمران 1990: 124).

تعريف الاغتراب الوظيفي:

فبعد أن تم استعراض تفسير العلماء والمفكرين لمفهوم الاغتـراب الـوظيفي لابد من التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تطرقت لها أدبيات الدراسة:

هو شعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الإنتماء للوظيفة أو جماعـة العمـل (الخضرا وآخرون، 2003: 320).

وعرفه "(Sarros, et. al., 2002) بأنه حالة أو شعور تكون خلالها الوظيفـة منفصلة عن الفرد. كما عرفه (Korman, et. al., 1981) هو انفصال الفرد بمعنـى التناقض بين سلوك الفرد اليومي والشخصية الحقيقية للفرد. إضـافة إلـى تعريـف (Hoy, et. al., 1983) هو حالة من عدم الرضا عن العلاقات فـي محـيط العمـل" (الكنعان، 2008: 536).

وفي تعريف آخر هو رد فعل للتوتر المرتبط بالعمـل، ويتـضمن الأجهـاد الأنفعالي والشعور بعدم القدرة على انجاز أي شيء في العمل، والحـساس بـالعجز وفقدان السيطرة (Papila & Olds, 1992).

وهو يشير الى حالات الوهن الجسمي، والاجهاد الانفعالي، وعدم المبـالاة التـي تـصيب الأفـراد العـاملين فـي مهـن تتعامـل مـع النـاس (Freidman, 1993: 1035-11044).

وتعريف معجم العلوم الإجتماعية لمفهوم الاغتراب الوظيفي بأنه" حالة يمـر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً أمام أعماله ويكاد يفقد إنسانيته كلها ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه" (أبو حماد، 2008 :33).

وتعرف الدراسة مفهوم الاغتراب الوظيفي: هي مجموعـة مـن المـشاعر والسلوكيات السلبية والتي يمكن تمثيلها بـ (العزلة، والخـوف، وضـعف الثقـة بالنفس، والتمرد، والانقلاب على المعايير)، والتي يصل إليها الفرد داخـل التنظـيم نتيجة لمجموعة من الأسباب التي يمكن أن تعود للمنظمـة كتعـارض الأهـداف، وتضارب المصالح، أو أسباب تعود للأفراد أنفسهم كالصفات الشخـصية، والبيئـة الإجتماعية والثقافية للأفراد أنفسهم، ليصبح الفرد غريباً عن عمله وعن ذاته.

مظاهر أو أبعاد الاغتراب الوظيفي:

لقد طور (Seeman) المذكور في (الكنعان، 2008: 538)**،** أبعاد الاغتـراب الوظيفي والتي الأكثر شيوعاً لدى الباحثين عند مناقشتهم لموضـوع الاغتـراب؛ والذي تضمن الأبعاد التالية:

1. **العجز او افتقاد القدرة: (Powerlessness):** وهو يشير إلى حالة عـدم قـدرة الفرد على التأثير على مجريات الأمور في الوظيفة التي يقوم بهـا. فالمهـام الوظيفية وكيفية القيام بها محددة سلفاً. أي أنه يمثل صورة من صور انعـدام حرية الفرد في المنظمة. ليكون الفرد في حالة من الاستسلام لأوامر غيره أثناء عمله اليومي (الكنعان، 2008: 538)، كما يتوقع الفرد فـي هـذه الحالـة أن سلوكه لن يتأتى بالنتائج المرجوة منه (المغربي،2007: 267-267).
2. **اللامعيارية (Normlessness)**: هي حالة يشعر من خلالها الفرد أن المعـايير السلوكية التي يؤمن بها ليست هي المحددة لسلوكيات الأفراد داخـل التنظـيم. فمبادىء العدالة والجدارة والمساواة ليست بالضرورة هـي الأسـاس للنمـو الوظيفي (الكنعان، 2008: 538)، وهي تمثل المواقف التي تفقد فيهـا القـيم

والمعـايير التنظيميـة قـدرتها وتأثيرهـا باعتبارهـا قواعـد منظمـة للسلوك(المغربي،2007: 267-267)..

3. **الاغتراب عن الذات (Self Alienation):** هي حالة يشعر من خلالها الفرد بأن العمل لا يمثل مصدر الرضاء الحقيقي له (الكنعان، 2008: 538)، وأنه يعبر عنه بالفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها، والصور الواقعية الموجودة بالفعل والتي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل فتتولد لدى الفرد مشاعر بأنه مستبعد ومعزول تنظيمياً (المغربي، 2007: 269)، **و**أن غربة الذات ترجع إلى عجز الفرد وفشله في الحصول على الرضا الذاتي أو الفشل في الشعور بأن لأفعاله قيمة في نظره (المجالي، 2006: 27) .

4. **افتقاد المعنى (Meaninglessness):** ويعني عدم قدرة الفرد على إعطاء معاني للأنشطة التي يقوم بها داخل المنظمة، وعدم قدرته على ربط الأنشطة التنظيمية بأهداف المنظمة (الكنعان، 2008: 538)، يعني عدم فهم الفرد للامور التنظيمية وعدم استطاعته توقع سيرها في المستقبل، ويمكن القول أيضاً أن إفتقاد المعنى يقصد به عدم اتاحة الحد الادنى من الوضوح المطلوب توافر**ه** امام الفرد لاتخاذ قرارات معينة (المغربي، 2007: 267).

5. **العزلة (Isolation):** هي الحالة التي تحصل عندما تكون لدى الفرد آراء وأفكار مخالفة لما هو سائد في المجتمع فيشعر الفرد بالاغتراب (الكنعان، 2008: 538)، وتشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها، ويدفعه إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب علاقات إيجابية بينه وبين المنظمة (المغربي، 2007: 268).

كما أضاف (المغربي، 2007: 268-269) بعدي المسايرة والتمرد:

6. **المسايرة (Conformity):** ويقصد بها القدرة على التكيف الضروري مع البيئة التنظيمية والتي لا يملك الفرد أي سيطرة عليها، كما أنها نوع من الخضوع أو الإذعان لما تمليه المنظمة على الفرد من إكراه وإجبار ظاهري أو ضمني، فالمسايرة هي إتباع للتوقعات التنظيمية حيث يفعل المساير ما ترضى عنه

المنظمة، ويتبع القواعد والقوانين بدقة، بل قد يغير أحياناً من اتجاهاته وأفكاره لكي يتفق مع تلك الخاصية.

7. **التمرد (Rebellion) الثورة:** يعبر التمرد عن إحباط الفرد وعدم رضاه ورفضه لما يسود مناخ العمل من نظم وقيم ويسخط عليها، ويريد تغييرها، ويأتي عدم رضا الفرد هنا من شعوره بأن القيم والسلوكيات التي تسود في المنظمة لا تحقق له رغباته، ولا تعكس مطالبه وحاجاته واهتماماته، ويتمنى الفرد تغيير المنظمة إلى الصورة التي يتمناها أو يرغب فيها.

أسباب الاغتراب:

ليس هناك إتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأسباب وراء ظهور مشاعر الاغتراب الوظيفي. ومن خلال استقراء الفكر الإداري لهذا الموضوع نلاحظ العديد من العوامل المسببة للاغتراب الوظيفي، وتم التركيز على بعض الأسباب التي لها علاقة بالصراع التنظيمي وهي:

1. البيروقراطية الإدارية في التنظيمات: يرى فيبر أن الاغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية التي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تسير بموجبها الإدارة، والتي تفرض على الموظف الألتزام بتطبيق القوانين، والإمتثال لها، بالرغم من أن في كثير من الأحيان لا يعرف معنى تلك القوانين، فيؤدي ذلك إلى إغترابه (عنوز، 1999: 348).
2. التقدم التكنولوجي والصناعي: يعتبر التطور التكنولوجي والتغيير سبب من أسباب الاغتراب، حيث أنها تلغي الكثير من الأعمال الجذابة، وتخلق عدد كبير من الوظائف التي ترتفع فيها نسبة التكرارمما يتطلب القيام بأعمال مملة تولد شعوراً بالملل والسأم (سيلفرمان، 2000: 180)، كما أن التكنولوجيا تتطور بسرعة فائقة مما يخلق مشكلات إجتماعية قبل أن يستطيع المجتمع إيجاد حلٍ لها (الخضرا وآخرون، 2003: 320).
3. الروتين وتقسيم العمل: أن محاصرة العامل بالروتين هو سبب لازعاج العاملين وشعورهم بالقلق واللامبالاة اثناء ممارسة العمل، فهم يشعرون أن هذا العمل غير مفيد ويتحدى كبريائهم ويقلل من شعورهم بأهمية ما يعملون

(الخضرا وآخرون، 2003: 321)، وأن المبالغة في تطبيق التخصص الدقيق يخلق شعوراً بالاغتراب لدى العاملين، وخاصة إذا كانت الوظائف روتينيـة جـداً ولا تعطـي للموظـف شـعوراً بأهميـة العمـل الـذي يؤديـه (القريوتي،2008: 275).

4. الصراع بين التوقعات والواقع الفعلي داخل المنظمة: وحسب نظرية التوقـع التي تعترف بأنه لاتوجد طريقة واحدة أو عامة لدفع أو حفز الناس. وبالتالي يجب أن تكون العوائد التي توفرها المنظمة تتناسب مع مايريـده أو يتوقعـه العامل في إشباع حاجاته (سلطان، 2004: 155)، ويظهر هذا الشعور حينما يدرك الفرد أن الكثير من الخطط والقرارات لم تحقـق مـا كـان متوقعـاً ومستهدفاً منها (عمران، 1990: 120).

وهناك أسباب أخرى للإغتراب الوظيفي تتمثل بـ:

الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار: أن شعور الاغتراب يظهـر حينمـا يتأكد للفرد أنه لايستطيع الفوز بالكل مرة واحدة، حيث أنه إذا حقـق مطالـب دور معين، فأنه لا يستطيع تحقيق مطالب الدور الآخر. عدم المشاركة الفعالة في إتخـاذ القرارات: أن عدم المشاركة باتخاذ القرارات تجعل الفرد داخل المنظمة لا يـشعر بالأهمية، ولا الحاجة له في تحقيق الأهداف فينمو شعور بالعزلة. الإنخفـاض فـي مستوى التفاعل الإجتماعي داخل محيط العمل: أن الإنسان بطبيعته إجتماعي لايمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، لذا فأن تركيز الفرد على تحقيق أعلى مستوى مـن الإنجاز والتقدم، إضافة إلى هرمية التنظيم الإداري، وقلة المستويات الإدارية التـي تزداد كلما إرتفعنا للأعلى، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافـسة وانخفـاض روابـط الصداقة والتعاون بين أعضاء الجماعة (عمران، 1990: 122-121).

الآثار السلبية للاغتراب:

تعددت وتنوعت أسباب الاغتراب الوظيفي بين العاملين على إختلاف وظـائفهم أو مستوياتهم التنظيمية، حيث لم يقتصر تفشي هذه الظاهرة بين التنفيذيين، بل امتـدت إلى طبقة الخبراء والمديرين وأصبحت المنظمات تعج بالكثير من الأعراض السلبية لهذه الظاهرة ومنها ما يلي

أشار (المغربي، 2007: 276) إلى الآثار السلبية للإغتراب الوظيفي التـي تفشت بين العاملين على إختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية، بل إمتدت إلى طبقة الخبراء والمديرين، ومن هذه الآثار السلبية ما يلي: فقدان الإنسجام والتأقلم مع بيئـة العمل، وشعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وضعف الإنتماء التنظيمي، وإختفاء روح المبادرة والمسؤلية وانخفاض الدافعية للعمل، وإنخفاض روح الإبـداع والإبتكـار، وزيادة الصراعات التنظيمية، وزيادة مشاعر القلق والتوتر التنظيمي، وإرتفاع معل الغياب ودوران العمل وترك الخدمة.

أساليب **إدارة الاغتراب الوظيفي:**

حاولت الدراسة أن تقدم مجموعة من الاساليب التي يمكن للمنظمة الاسـتعانة بهـا لتقليل الاغتراب الوظيفي أو القضاء عليه وأهمها:

بين (المغربي، 2007: 276) **أن** معظم الكتـاب والبـاحثين اتفقـوا علـى: ضرورة معالجة المشاكل السلوكية التي تعاني منها المنظمـات، بهـدف تحقيـق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهناك العديد من العوامل التي يمكن إتباعها لزيادة فعاليـة الإدارة في معالجة مشاعر الاغتراب الوظيفي:

ومنها وجود الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة التي تعمـل على إدارة الصراع بطريقة إيجابية، ووجود وصف تفصيلي لمهـام الأدوار الملقـاة على عاتق أي فرد في المنظمة، والميل إلى تغيير الأدوار التي يقـوم بهـا الفـرد، ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية، وفهم ودراسة الإتجاهات والمـشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة، وتشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات، وتوفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة البناءة بين الأفراد، وتقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في المنظمة، والإهتمام بجودة حيـاة العمـل، والتي تعد من التوجهات التنظيمية والإدارية، وتقليل البيروقراطية الإدارية المطبقـة في المنظمة، وتنمية إتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين، والميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي:

لاشك أن الاغتراب الوظيفي له من الأهمية بمكـان أن حظـي باهتمامـات الكتاب والباحثين، لما له من أثر على سـلوكيات العـاملين، وروحهـم المعنويـة، واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، والذي بدوره يؤثر على فعالية أداء العاملين، وعلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

ومن خلال الاسـتعراض النظـري لمفهـوم الاغتـراب وآثـاره الـسلبية، والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي واحتمالية تأثيرها السلبي بإثارة مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى الأفراد. نستطيع الاستنتاج النظري للعلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

1. استراتيجية التعاون: والتي من خلالها تتحقق أهـداف أطـراف الـصراع، ولاشك أن هذا الأمر يبدد شعور الإحباط وعدم الرضا والغضب لدى أطراف الصراع، أي يقلل أو يبعد مشاعر الاغتراب الوظيفي عن أطراف الصراع.
2. استراتيجية التنافس: وهي التي تحقق لطرف الربح وللطرف الآخر الخسارة، أي سيكون هناك طرف يشعر بالرضا لتحقيق أهدافه، وطرف يشعر بالإحباط والغضب أي تولدت لديه مشاعر الاغتراب الوظيفي.
3. استراتيجية التجنب: والتي يتم فيها إهمال وتجنب حل المشكلة وتركها للزمن، أو إيجاد حلول مؤقتة، مما يجعل أطراف الـصراع يعيـشون حالـة القلـق والخوف (مشاعر الاغتراب الوظيفي) لتفاقم المشكلة وظهورها على الـسطح مرة أخرى لعدم وجود حلول جذرية.
4. استر اتيجية الحل الوسط: والتي من خلالها يتم إقناع أطراف الصراع بتحقيق جزء من أهداف كل طرف، مما يؤدي إلى تبديد مشاعر الإحبـاط وعـدم الرضا، أي يبعد مشاعر الاغتراب الوظيفي.
5. استراتيجية المجاملة: والتي من خلالها يتم محاباة طرف وتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، وهذا سوف يخلق شعوراً بالإحباط، وعـدم العدالـة والتي تعتبر من مشاعر الاغتراب الوظيفي.

وتستخلص الباحثة أنه لابد أن تكون هناك علاقة من نوع ما بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وأن منطقية هذه العلاقة وإمكانية حدوثها تستوجب الرجوع إلى مجتمع هذه الدراسة من خلال المنهجية العلمية لبيان مدى وجود أثر بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

ولو استذكرنا التعريف الذي أشار له (الصيرفي، 2008: 5) والذي بين أن الصراع "هو حالة من الإختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والإضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن، وتعطيل وسائل إتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة"، يمكن الإستدلال على أن نتائج الصراع هو مشاعر الاغتراب الوظيفي والتي أشار اليها التعريف على أنها الخوف، والاضطراب، والقلق واليأس، والتي بينتها الدراسة أنها من مشاعر الاغتراب الوظيفي.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

قدمت (العسال، 2009) دراسة بعنوان "الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم"، هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم، تكون المجتمع من (16220) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية العامة في الأردن، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (330) معلم ومعلمة، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة بشكل عام، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وكان الذكور أكثر اغتراباً من الإناث.

في دراسة (الطراونة، 2008) بعنوان "أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمـي على إنتماء المدراء في الوزارات الأردنية"، والتي هدفت للتعرف علـى الأسـاليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي وأثره على مستوى إنتمـاء المـدراء فـي الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الأردنية، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة تمثل 10% بلغت (665) مفردة من الـوزارات الأردنية، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسـة إلـى النتـائج التالية: أن مستوى الصراع التنظيمـي كـان بدرجـة متوسـط، وكـان ترتيـب الاستراتيجيات تنازلياً (التنافس، والمجاملة، والتعاون، والتسوية، والتجنـب)، كمـا أشارت النتائج إلـى وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية تعـزى لمتغيـرات (النوع، والعمر، والخبرة الوظيفية) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعـزى لمتغيرات (الحالة الإجتماعية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي).

وقدم (أبو حماد، 2008) دراسة "بعنوان أثر ضـغوط العمـل والاغتـراب الوظيفي في أداء أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة"، من بين الأهداف التي حاولـت الدراسة تحقيقها هي ما مستوى تأثير الاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (21030) موظفاً وموظفة. حيث اختيرت عينة بلغت (500) موظـف وموظفـة. وباستخدام النظام الأحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلـى النتـائج التاليـة: أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسط، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك موظفي أمانة عمان الكبرى للاغتراب الوظيفي بالنسبة لمتغيـر (النوع الإجتماعي، والحالة الإجتماعية، والعمر، وعدد سنوات الخدمة) ولاتوجـد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير (المؤهل التعليمي).

ودراسة (الكنعان، 2008) بعنوان "تأثيرالمتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتـراب الـوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الاغتـراب وبعـض المتغيـرات الشخـصية والتنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين السعوديين العاملين في القطاع

العام، حيث اختيرت عينة عنقودية بلغت (288) متدرباً من متدربي معهـد الإدارة العامة بالرياض، وبإستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، توصـلت الدراسـة إلـى النتائج التالية، هناك مستوى متوسطاً من الاغتراب الوظيفي، كما أن الإختلافات بين أفراد العينة في كل من العمر والتعليم ليس لها تـأثير علـى مـستوى الاغتـراب الوظيفي.

وقدمت (كنعان، 2007) دراسة "بعنوان درجة ممارسـة القـادة التربـويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهـة نظرهم"، والتي هدفت للتعرف على درجـة الممارسـة لاسـتراتيجيات الـصراع التنظيمي من قبل القادة التربويين، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليـات ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث اختيرت عينـة عـشوائية بسيطة بلغت (157) عميداً ورئيس قسم، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى أن درجة الممارسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جـاءت بدرجة متوسط، وبالترتيب (التعاون، وحـل المـشكلات، والحـواجز، وتـدريب الحساسية).

ودراسة (المجالي، 2006) بعنوان "اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتـصادية الخاصـة فـي الاردن"، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ابعـاد متغيـر خـصائص النمـوذج البيروقراطي وأثرها في الاغتراب الوظيفي، تكون مجتمع الدراسـة مـن جميـع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في الاردن، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (411) مشاركا من (1022) موظف وموظفة، وباسـتخدام البرنـامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مستوى متوسـطا من الاغتراب الوظيفي وعلى التوالي (الغربة عن الذات ثم فقـدان القـوة وانعـدام المعايير والعزلة واخيرا فقدان المعنى)، إضافة إلى وجـود فروقـات ذات دلالـة احصائية لتصورات المبحوثين للاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

اما (الخوالدة، 2005) فكانت دراستها بعنوان " اثر مصادر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظـات جنـوب

الاردن" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر مـصادر ضـغوط العمـل فـي الاغتراب الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الـدوائر حكوميـة للمحافظات الثلاث (الكرك، والطفيلة، ومعان)، حيث اختيرت عينـة بلغـت (477) مفردة، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسـة إلـى النتـائج التالية: أن مستوى الاغتراب الوظيفي عندهم كان متوسطا، كما دلت النتـائج علـى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

واجرى (الصرايرة، 2005) دراسة ميدانيـة بعنـوان "مظـاهر الاحبـاط الوظيفي واثرها في الاغتراب الوظيفي في المنظمات الصحية العامة فـي المملكـة الاردنية الهاشمية"، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الشعور بالاحبـاط والزيادة بالاغتراب وشمل مجتمع الدراسة (3405) طبيب وطبيبة في قطاع الصحة في (12) محافظة في المملكة الاردنية الهاشمية، وتم انتقاء عينة عشوائية من جميع المحافظات قدرت بـ (988) طبيب وطبيبة، وباستخدم النظام الإحصائي (SPSS)، تم التوصل الى: ارتفاع مستويات الاغتراب الوظيفي، وشيوع ظـاهرة الاغتـراب الوظيفي لدى العينة.

وفي دراسة لـ (المعشر، 2005) بعنوان "اتجاهات المرؤسين نحو اسـاليب ادارة الصراع: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في محافظـات الجنـوب فـي الاردن"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاساليب المتبعة في ادارة الـصراع التنظيمي المتمثلة باساليب (التسوية، والتنافس، والتعاون، والمجاملة، والتجنب) فـي الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن (الكرك، ومعـان، والطفيلـة)، حيث مثل مجتمع الدراسة. حيث اختيرت عينة عـشوائية بلغـت (498) موظفـا، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، كانت النتائج أن الأساليب المتبعة فـي إدارة الصراع جاءت بالترتيب (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، التنازل)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأساليب إدارة الصراع تعزى للعمـر والمؤهـل العلمي والوظيفة، ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للنـوع الإجتمـاعي والحالة الاجتماعية.

وقدم (الضمور، 2004) دراسة بعنوان "اساليب تعامل المشرفين التربـويين في الاردن مع الصراع التنظيمي"، وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في الاردن لاساليب التعامل مع الصراع التنظيمي فـي وزارة التربية والتعليم الاردنية، تكون مجتمع الدراسة مـن (729) مـشرف فـي وزارة التربية والتعليم الاردنية، لاختيار عينة طبقيـة عنقوديـة بلغـت (314) مفـردة، وباستخدم الرزمة الاحصائية (SPSS)، تم التوصل إلى أن المشرفون يـستخدمون جميع الاساليب وبالترتيب: (التعاون، والتسوية، والاحالة لمستوى اعلى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة)، كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالـة احصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة اساليب التعامل مع الصراع.

قدمت (البلبيسي، 2003) دراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الـصراع التـي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية"، هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانويـة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، تكـون مجتمـع الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث في محافظة (عمان، إربـد، الكرك)، . حيث اختيرت عينة طبقية عـشوائية بلغـت (560) معلمـاً ومعلمـة، وباستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS)، كانت نتائج الدراسة، إن جميع إسترتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية وهـي بالترتيـب (التكامل، التسوية، التجنب، الهيمنة، الإرضاء).

في دراسة (القهيدان، 1999) بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية"، والتي هدفت إلى معرفة أثر المتغيرات التنظيمية (تنوع المهارات، والإستقلالية في الوظيفـة، وأهميـة الوظيفة، والهوية الوظيفية، والولاء التنظيمي) والمتغيـرات الديموغرافيـة (العمـر، والحالة الإجتماعية، والمسوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، والمرتبة الوظيفية) على مستوى الاغتراب الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فـي الأجهـزة الحكومية، حيث اختيرت عينة بلغت (344) موظفاً وموظفـة، وباسـتخدام الرزمـة

الاحصائية (SPSS)، تم التوصل إلى أن مستوى الاغتراب لدى أفراد العينة جاء أقـل من المتوسط. إضافة إلى عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفيـة، والحالة الإجتماعية والاغتراب الوظيفي. كما أشار إلى وجود علاقة ضعيفة بين متغير العمر وعدد سنوات الخبرة ومستوى الاغتراب الوظيفي.

قدم (عنوز، 1999) دراسة ميدانية بعنوان "(الاغتراب الوظيفي ومصادره)"، والتي هدفت إلى بيان علاقة الاغتراب ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيميـة فـي القطاع الصحي الاردني في اقليم الشمال، تكون مجتمـع الدراسـة مـن الممرضـين والممرضات القانونيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الاردنية باقليم الـشمال والبالغ عددهم (380) ممرض وممرضة قانونية. حيث اختيرت عينة عشوائية بلغـت (200) ممرض وممرضة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، تم التوصل الى، أنه توجد فروق ذو دلالة احصائية لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية مثـل (العمر، المستشفى الذي يعمل فيه الممرض) وعدم وجود فروق ذو دلالة احصائية بين الاغتراب الوظيفي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية الاخـرى(النـوع الإجتمـاعي، سنوات الخبرة، الراتب، الحالة الاجتماعية، القسم).

وفي دراسة (القرعان، 1996) بعنوان "دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابيـة فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، والتـي هـدفت إلـى التعـرف علـى آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات (إربد، المفرق، جرش، عجلون) فـي الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع. تكون مجتمع الدراسـة مـن كافـة المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن، حيث إختيـرت عينـة عشوائية بلغت (275) رئيس قسم و(48) مساعد مدير و (50) موظف في حالة عـدم وجود رئيس أو مساعد رئيس قسم، وباستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS)، للتوصـل إلى أن أفراد العينة كان لديهم موافقة بدرجة عالية على مدى إسـتخدام أسـاليب إدارة الصراع وإن أكثر الأساليب استخداماً وحسب الأهمية هي(المجاملة، التعاون، التجنب، التسوية، التنافس).

وقدم (العبابنة، 1995) دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع"، والتي هدفت لإجراء تحليل مقارن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المـديرون فـي القطاعين العام والخاص في محافظة إربد، تكون مجتمع الدراسة من المديرين ذكـوراً وإناثاً في القطاعين العام والخاص في محافظة إربد، لتكون عينة الدراسة (113) مدير من القطاع العام و(90) مدير من القطاع الخاص من الذكور والإناث فـي محافظـة إربد، وباستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS)، تم التوصل إلى أن المديرين فـي كـلا القطاعين يستخدمون إسلوبي التعاون والتنافس بشكل أكبر من اسـتخدامهم لأسـاليب التجنب والتنازل والحل الوسط، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالـة إحـصائية لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ودراسة (زايد، 1995) بعنوان "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي فـي دولة الامارات العربية المتحدة "، والتي هدفت الدراسة إلى بيان حتمية تعرض العاملين للصراع التنظيمي وعدم امكانية تحاشيه داخل التنظيم. تكون مجتمع الدراسـة ثـلاث قطاعات حكومية في دولة الامارات العربية المتحدة وهي(قطاع التربيـة والتعلـيم، وقطاع البلديات، وقطاع وزارة الصحة)، وتم إختيارعينـة عـشوائية بـسيطة بلغـت (578) مفردة، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، وقد اظهرت النتـائج أن أكثـر الاستراتيجيات القادرة على تحقيق نتائج ايجابيـة هـي اسـتراتيجية التعـاون يليهـا استراتيجية التنافس ثم التجنب.

وفي دراسة (الحنيطي، 1993) بعنوان "الصراع التنظيمي أسـبابه وطـرق إدارته في القطاعين العام والخاص في الأردن"، والتي هدفت إلى دراسـة أسـباب الصراعات التنظيمية، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها، تكون مجتمع الدراسـة من جميع العاملين في العام والخاص، حيث اختيرت عينة من (10) وزارات و(35) مؤسسة عامة، و(20) شركة مساهمة. وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تـم التوصل إلى أن إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي فـي المؤسـسات العامـة والخاصة جاءت بالترتيب (التوفيق، والمجاملة، والإجبار، والتفاوض).

أما في دراسة (فياض، 1991) " النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن"، والتي هدفت إلى التعرف على بعض جوانـب

النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديريات، أو الدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية الرئيـسية فـي مراكز الوزارات والبالغ عددهم (185) مديراً شملتهم الدراسة. ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى أن الأساليب المستخدمة فـي إدارة الـصراع مرتبة تنازلياً وهي كما يلي: (التعاون، المساومة، التجاهل، التنافس، التنازل).

وقدم (عمران، 1990) دراسة ميدانية مقارنة بعنوان "اثر بعض المحـددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل"، والتي هدفت إلـى ألقاء الضوء على ظاهرة الاغتراب الـوظيفي ببعـديها الشخـصي والاجتمـاعي وعلاقتهما بالمتغيرات النفسية، تكون المجتمع من (المجتمع الامريكـي، والمجتمـع المصري، والمجتمع الكويتي) وقـد تـم اختيـار العينـة مـن ثـلاث مجتمعـات (المجتمع الامريكي، المجتمع المصري، المجتمـع الكـويتي)، وباسـتخدام النظـام الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحـصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية، فقد أشار إلى أن المتزوجين أكثر ميلاً للاغتـراب ببعديه الإجتماعي والشخصي.

في دراسة لـ (كوزان، 1989) بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المدراء الأردنيون"، والتي هدفت للتعرف على الأساليب التي يتبعها المدراء للتعامل مع الصراعات الشخصية لديهم، تكون مجتمع الدراسة مـن جميـع المـدراء فـي المؤسسات العامة والخاصة،حيث اختيرت عينة من المدراء في عـشرة مؤسـسات خاصـة وخمـسة مؤسـسات عامـة فـي مدينـة عمـان، لتكـون العينـة (150) مدير،)، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى نتائج أهمها: أن المـــدراء يـــستخدمون اســـاليب إدارة الـــصراع كمـــا يلـــي: (التعاون، التسوية، التجنب، الإكراه أو التنافس).

الدراسات الأجنبية:

قدم (Wong, 2010) دراسة بعنوان **The Relationship between the Five-Factor Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting"**

والتي هدفت إلى بيان أهمية التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع فـي استخدام اسلوب إدارة الصراع الملائم، شملت العينة العاملين في واحدة من (200) منظمة صناعية في شمال شرق الولايات المتحدة والتي تعتبرمجتمع الداسة، ومـن خلال استخدام النظام الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى نتائج أهمها: تم التوصل إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع واختيار الأسلوب الملائم لحل الصراع، كما أن هناك فروق معنوية بـين أسـاليب إدارة الصراع ومتغير النوع الجتماعي. وقد أوصت الدراسة بإجراء نفس الدراسـة على عينة عشوائية واسعة.

في دراسة لـ (Bartlett, 2009) **"Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States"**، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سوء التصرف في مكان العمل وأساليب إدارة الصراع من قبل القادة في كلية المجتمع. تكون مجتمع الدراسة مـن قادة كلية المجتمع في تسع ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختيـار عينـة عشوائية عنقودية تخضع للدراسة، ومن خلال إستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى أن هناك مستوى منخفض من سوء التصرف والفظاظة فـي مكـان العمل في حال استخدام القادة في كليات المجتمع طريقة دمج أساليب إدارة الصراع من الإلزام، والتجنب، والتسوية، والسيطرة، ولم توجد فروق ذات دلالـة معنويـة لأساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية.

ودراسة لـ (Gordon, 2008) **"Examing Conflict Management Style Preferences of practitioner Faculty by Gender and Age** "، والتي هـدفت إلى معرفة العلاقة بين خيار إسلوب إدارة الصراع والنوع الإجتماعي والعمر، وتـم جمع البيانات من العاملين من قاعدة البيانات في جامعة فلوريدا والعاملين في منظمة الملحقية القومية. وتم إستخدام نموذج رحيم في جمع البيانات وباستخدام نظام التحليل الإحصائي (SPSS)، تم التوصل الى إنه لايوجد هناك علاقة إرتباط بـين النـوع الإجتماعي والعمر وإسلوب إدارة الصراع المفضل، كما أشـارت النتـائج إلـى إن الأسلوب المفضل لإدارة الصراع لكلا النوع الإجتماعيين هو الإسلوب التكاملي

وقدم (Donovan, 1993) دراسة "
Academic Deans and Conflict Management: The Relationship between Perceived Style and Effectiveness of Management Conflict"،
والتي هدفت للتعرف على الاساليب الخمـسة الـشائعة فـي ادارة الـصراع عنـد الاكاديميين في جامعات وكليات ويسكونسن (Wisconsin)، شـملت العينـة (50) عميد و(104) مرؤوس، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)،أظهـرت النتـائج على أن اسلوب التكامل هو الاسلوب الشائع في إدارة الصراع بـين العمـداء يليـه اسلوب التوفيق، إضافة إلى وجود أثر قليل للخصائص الديموغرافية علـى اسـلوب ادارة الصراع، و كان للنوع الإجتماعي وطول مدة الخدمة أثر في استخدام اسـلوب التكامل لإدارة الصراع.

وفي دراسة قدمها (Lee, Insuk 1992) بعنوان
"An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Puplic and Private Organizations in the United States",
والتي هدفت إلى التعرف إلى المتغيرات التي تحدد الأسلوب المفضل مـن أسـاليب الصراع المستخدم من قبل الموظفين الامريكيين والكوريين. شملت العينـة (107) موظف كوري وامريكي. ومن خلال استخدام (SPSS)، أشارت نتائج الدراسة الى ان هناك تأثير لبعض المتغيرات التنظيمية كالخصائص الوظيفية والتي لها اثر فـي تفضيل اسلوب لإدارة الصراع على آخر أكثر من غيره مـن المتغيـرات بالنـسبة للموظفين الامريكيين والكوريين، كما دلت النتائج أن لمتغير التعليم او الثقافـة أثـر كبير في تفضيل اسلوب التسوية أكثر من غيره في إدارة الصراع بالنسبة للموظفين الكوريين.

واجرت (Jaquith, 1991) دراسة بعنوان
"The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision- Making Among City Council Members",
والتي هدفت للتعرف على الاساليب الاكثر شيوعاً لإدارة الـصراع والمتبعـة بـين اعضاء مجلس المدينة في ولاية كاليفورنيا، وما هي العوامل التي تسبب الـصراع

بين اعضاء مجلس المدينة للتعرف على العلاقة بين تلك العوامل والاساليب المتبعة في إدارة الصراع وأثرها على فعالية صنع القرار، وقد بلغت العينة (324) عضوا في المدينة، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS)، تـم التوصـل إلـى أن اكثـر الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع من قبل اعـضاء المجلـس هـي وبالترتيـب (التسوية، التنافس، التعاون).

وفي دراسة لـ (Wirwan, 1991)

"The Relationship between Power Bases and Conflict Management Styles of Indonesia s Formal Leaders ",

والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين مـصادر القـوة وأسـاليب إدارة الـصراع التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (200) مدير، وتـم اسـتخدام تحليـل التبـاين الأحادي ومعامل إرتباط بيرسون للتوصل إلى وجود علاقة بين مـصادر الـسلطة واسلوب إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة الرسميين، وقد رتبـت أسـاليب إدارة الصراع تنازلياً كما يلي (التجنب، والتسوية، والتعاون، والمجاملة، والمنافسة).

وفي دراسة لـ (McIntyre, 1991)

"Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and Male and Female Subordinates",

والتي هدفت للتعرف على أساليب إدارة الصراع التي يـستخدمها المـدراء ذكـور وإناث في حل الصراع، وبلغ عدد أفراد العينـة (54) مـديراً و (55) مـديرة . وباستخدام مقياس رحيم الثاني لإدارة الصراع، تبين أن المدراء استخدموا أسـلوب التكامل، والتسوية، والإرضاء، والتجنب على التوالي لإدارة الصراع، كما أشـارت إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمـي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي بين المديرين والمديرات.

قدم (Larry & Phillip & William 1986) دراسة بعنوان

Effects-of-Organizational-Formalization on-Alienation-among Professionals-and-nonprofessionals"

هدفت الدراسة إلى الالتعرف على أثر الطابع الرسمي التنظيمـي فـي الاغتـراب الوظيفي بين المهنيين وغير المهنيين من العاملين في مجال الصحة الحكومي، شملت

العينة (715) من العاملين المهنيين من (أطباء، محاميين، هندسيالتصرن)، والموظفين الحكوميين غير المهنيين، وتم استخدام استبانة لاختبار التصورات التنظيمية في إضفاء الطابع الرسمي، وعلاقته بالاغتراب، وقد أشارت النتائج إلى تأييد الفرضية القائلة، أن إضفاء الطابع الرسمي على قواعد العمل يمكن أن يقلل من الاغتراب للموظفين على حد سواء للوظائف المهنية وغير المهنية، وذلك لأن الطابع الرسمي يقلل من غموض الدور لدى العاملين.

قام كل من أيكن هيج (Aiken & Hage, 1966) دراسة بعنوان

"Organizational Alienation: A Comparative Analysis",

هدفت الدراسة لمعرفة أثر درجة المركزية ودرجة الرسمية في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي، وقد شمات العينة ست عشرة منظمة من منظمات الرعاية الاجتماعية في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية. ومن خلال التحليل الإحصائي(SPSS) تم التوصل إلى أن الأفراد في المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من من الرسمية والمركزية يعانون درجة عالية من الاغتراب في العمل والاغتراب في العلاقات.

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

من خلال الاستعراض السابق للدراسات المتعلقة بكل من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي، يلاحظ أن هذه الدراسات تعددت بأهدافها ونتائجها. فبالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد ركزت أغلب هذه الدراسات على القاء الضوء على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وآثارة الإيجابية والسلبية والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه الصراعات، وحلها بالطريقة التي تخفف آثارة السلبية وتعزز آثاره الإيجابية. كما ركزت هذه الدراسات على تحقيق ترتيب هذه الاستراتيجيات حسب أولويات استخدامها في حل الصراعات التنظيمية وتتفق هذه الدراسة مع اغلب الدراسات بشكل عام.

اما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي فهي ركزت على التعريف بهذا المفهوم واسبابه واثاره وابعاده وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ، وتتفق هذه الدراسة مع اغلب الدراسات بشكل عام.

أما مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، والتي لم يتناولها أي من الدراسات السابقة. كما أنها تناولت الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ولايوجد دراسة سابقة تناولت هذه الفئة من الموظفين.

كما أنها حاولت أن تضيف أهمية التعرف على مستوى الصراع التنظيمي داخل المنظمات، وهل أن وجود الصراع جيد ام سيئ، ليتسنى للمهتمين البحث في مجالات جديدة في موضوع الصراع التنظيمي. وتأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في طرح إضافات جديدة لكل من موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والاغتراب الوظيفي، ليفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مواصلة المسيرة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي للموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، للخروج بتوصيات واقتراحات علمية تسهم في إستخدام الأستراتيجية المناسبة في إدارة الصراعات التي تحدث بين موظفي مراكز الوزارات الاردنية والتي لا تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي إن وجد .

ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وللإجراءات التي اتبعت في الدراسة من حيث أسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية تطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل إجابات أسئلة الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، بلغت (24) وزارة باستثناء وزارة الدفاع لوضعها الأمني الخاص ولعدم خضوع العاملين فيها لنظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) وتعديلاته، وضمت (7380) موظفاً وموظفة تقريباً، وتم الحصول على البيانات الخاصة بالوزارات المشمولة بالعينة من أقسام الموارد البشرية لتلك الوزارات، إضافة إلى الإستعانة بالجدول الملحق بدراسة(الطراونة، 2008) لاستكمال بقية البيانات وكما يظهر في الملحق رقم (ب). ويضم مجتمع الدراسة المرؤوسين المتمثلين برؤساء الاقسام ومساعدي المدراء وعموم الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

2.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من (620) موظفاً وموظفة وبنسبة (12%) من مجموع الموظفين العاملين في مراكز الوزارات المختارة والبالغ عددهم

تقريباً (5165) عنصراً، استرجع منها (571) إستبانة بنسبة إسترجاع (92%). وبلغت عدد الإستبانات غير المستردة (49) إستبانة بنسبة (8%) من مجموع الإستبانات الموزعة. وقد تم استبعاد (18) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك فقد خضعت للتحليل (553) إستبانة تشكل مانسبته (97%) من الاستبانات المسترجعة وما نسبته (89%) من الاستبانات الموزعة وما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وكما يظهر من الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

الاستبانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة في مراكز الوزارات الاردنية

الرقم	الوزارة	عدد الموظفين في المركز	عدد الأستبانات الموزعة	عدد الأستبانات المستردة	النسبة المئوية للمستردة
1	وزارة الزراعة	550	66	63	%95
2	وزارة المياه والمجاري	125	15	12	%80
3	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	320	38	36	%95
4	وزارة العمل	150	18	15	%83
5	وزارة الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات	180	22	18	%82
6	وزارة المالية	550	66	64	%97
7	وزارة السياحة والآثار	188	23	22	%96
8	وزارة التربية	1330	160	158	%99
9	وزارة تطوير القطاع العام	100	12	10	%83
10	وزارة الصناعة والتجارة	550	66	64	%97
11	وزارة الثقافة	120	14	13	%93
12	وزارة الأشغال العامة والأسكان	677	81	61	%75
13	وزارة العدل	325	39	35	%90
	المجموع	5165	620	571	%92

*** تم توزيع الاستبانات على 12% من عدد الموظفين في مركز الوزارة وهي تمثل عدد الاستبانات الموزعة**

خصائص العينة

بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيـث النـوع الإجتمـاعي والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمي ومدة الخدمة في العمل الحالي والمركز الوظيفي تم توضيحها في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الإجتماعي	ذكر	351	%63.5
	أنثى	202	%36.5
العمر	30 سنة فأقل	142	%26
	من 31-40 سنة	240	%43
	من 41-50 سنة	150	%27
	51 سنة فأكثر	21	%4
الحالة الاجتماعية	متزوج	392	%71
	أعزب	161	%29
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	59	%10
	دبلوم	121	%22
	بكالوريوس	294	%53
	ماجستير	75	%14
	دكتوراه	4	%1
مدة الخدمة في العمل الحالي	5سنوات فأقل	202	% 36
	من 6-10 سنوات	125	%23
	من 11- 15 سنة	71	%13
	من 16-20 سنة	87	%16
	21 سنة فأكثر	68	%12
المركز الوظيفي	مساعد مدير	25	%5
	رئيس قسم	118	%21
	موظف	410	%74

يتضح من الجدول رقم (2) أن عدد الذكور يزيد على عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور(63.5%) من العينة، وبلغت نسبة الإناث (36.5%) من العينة، وهـذا يعكس واقع القوى البشرية في مراكز الوزارات وتوجه الدولة في سياسات الإختيار والتعيين بشكل عام، إضافة إلى أن طبيعة أفراد العينـة تـشتمل علـى مـساعدي المديرين ورؤساء الأقسام حيث من الملاحظ أن أكثر هذه المناصب يشغلها الـذكور دون الإناث في الوزارات الأردنية .

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد شكلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أكبـر نسبة حيث بلغت نسبتها (43%) من العينة، تلاها في ذلك الفئة (41-50 سنة) حيث كانت نسبتها (27%) من العينة، وهذا يفسر أن أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة الطويلة في مجال العمل حيث شكلت الفئة العمرية (31-40 سنة) و (41-50 سنة) نسبة (70%) من العينة، إضافة إلى أن عينة الدراسة إشتملت على مساعدي المدير ورؤساء الأقسام حيث أن هذه المناصب يتم الوصول إليها من خـلال طـول مـدة الخدمة في مجال العمل، ثم الفئة (30 سنة فأقل) حيث بلغت نـسبتها (26%) مـن العينة، والتي كانت مقاربة للفئة السابقة وذلك لأن هذه الفئة قد تشمل أيضاً إصحاب الخبرة الطويلة ومساعد المدير ورئيس القسم إضافة إلى شـريحة المـوظفين مـن الشباب. أما الفئة (51 سنة فأكثر) فكانت نسبتها (4%) من العينة وهذا قد يفسر أن توجه الدولة في إدارة الوزارات لا يعتمد على الفئات العمرية الكبيرة وهناك تغذيـة مستمرة للوزارات الأردنية بالعنصر الشبابي.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الإجتماعية، فقد أظهـر الجـدول رقـم (2) أن (71%) من العينة هم من المتزوجين والمتزوجات، وأن (29%) هم من العـزاب، وهذا يشير إلى أن الاستقرار في العمل يشجع موظفي الـوزارات الأردنيـة علـى الزواج، إضافة إلى أن (70%) من العينة تتراوح أعمارهم بـين (31- 50 سـنة) وهي من الفئات العمرية المتقدمة والتي لابد أن تكون من المتزوجين، كما أن وجود مساعد مدير ورئيس قسم ضمن أفراد العينة سبب آخر لزيادة نسبة المتزوجين على العزاب، والتي يشغلها أصحاب الأعمار المتقدمة حيث أن الموظف يحتاج إلى فترة

زمنية طويلة من الخدمة ليصل إلى هذه المناصب، وبالتالي من المؤكد أن يكون من المتزوجين.

وبالنسبة للمؤهل التعليمي، فقد بين الجدول رقم (2) أن من يقل مؤهلهم عن ثانوية عامة بلغت (10%) من العينة وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأكبـر وهـي البكالوريوس، ونسبة حملة الدبلوم (22%) من العينة، وهي تمثل نصف نسبة حملة البكالوريوس، ونسبة حملة البكالوريوس (53%) من العينة، وهي النـسبة الأكبـر والأعلى، ونسبة حملة الماجستير (14%) من العينة، ونسبة حملة الـدكتوراه (1%) من العينة. ذلك يعني أن أغلب أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس والدبلوم ممـا يدل على أرتفاع مستوى المؤهل التعليمي لأفراد العينة.

كما يظهر الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة في العمـل الحالي، حيث تم تقسيمها إلى خمـسة فئـات مقاسـة بالـسنوات، الفئـة الأولـى (5سنوات فأقل) والتي بلغت نسبتها (36%) من العينة، والفئة لثانية (6-10 سنوات) والتي بلغت نسبتها (23%) من العينة، والفئة الثالثة (11-15 سنة) والتـي بلغـت نسبتها (13%) من العينة، والفئة الرابعة (16-20 سنة) والتي بلغت نسبتها(16%) من العينة، والفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتها (12%) من العينـة. ونلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر هم من الفئة الأولى والثانية، وهذا لا يعني أنهم من الموظفين الجدد، وذلك بسبب أن المتغير مدة الخبرة هي تخص العمـل الحـالي وليست الخبرة العملية لطول فترة العمل الوظيفي، فقد تكون هناك حركـة لانتقـال الموظفين داخل الوزارات الأردنية ووجود موظفين لديهم خبرة طويلة في الـوزارة ولكنها حديثة في العمل الحالي. ويظهر أن(59 %) من العينة هم من ذوات الخبـرة من (10 سنوات فأقل) ونسبة (41%) هم من ذوات الخبرة من (11 سنة فأكثر) أي أن النسبة متقاربة وهذا يدل على أن هناك خبرات متعددة. كما يوضح الجدول رقـم (2) توزيع العينة حسب المركز الوظيفي، حيث تم تقسيم المركز الوظيفي إلى ثلاثة فئات، الفئة الأولى (مساعد مدير) والتي بلغت نسبتها (5%) من العينة، والفئة الثانية (رئيس قسم) والتي بلغت نسبتها (21%) من العينة، والفئة الثالثة (74%) من أفراد العينة من عموم الموظفين. هذا يدل على أن أغلب العينة هم من شريحة الموظفين.

3.3 أداة الدراسة:

لأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على كل من: المصادر الثانوية: وتتمثل بالكتب والمقالات المنشورة حول الموضوع، إضافة إلى الأدبيات غير المنشورة والمتمثلة بالرسائل الجامعية، بالإضافة إلى الدراسات والمقالات المنشورة عبر المواقع الألكترونية المختلفة. والمصادر الأولية: لغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على:

أ. الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة تضمنت (55) فقرة وذلك لقياس أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز الوزارات الاردنية، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أجزاء والمبينة في الملحق (أ) (أداة الدراسة بصورتها النهائية) هي:

الجزء الأول: ويشمل مجموعة المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة، والتي تكونت من ستة متغيرات هي (النوع الإجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في المركز الحالي، والمركز الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء (30) فقرة لقياس متغير الدراسة المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)، وتم الأطلاع على عدد من الأستبانات المرفقة في الدراسات السابقة (المعشر 2003، والبلبيسي 2005، والقرعان 1996، والعبابنة 1995) للأسترشاد بها وتطويرها في هذه الدراسة.

الجزء الثالث: ويشتمل على (25) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع (الاغتراب الوظيفي)، وتم الاسترشاد بعدد من استبانات الدراسات السابقة لتطوير وبناء استبانة جمع بيانات هذه الدراسة، (الخوالدة 2005، والصرايرة 2005، والمجالي 2006)، والجدول رقم (3) يبين متغيرات الدراسة وأرقام فقراتها.

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي		من 1 – 30
	التعاون	من 1 - 6
	التنافس	من 7 – 12
	التجنب	من 13 – 18
	الحل الوسط	من 19 – 24
	المجاملة	من 25 – 30
الاغتراب الوظيفي		من 31 – 55
	العجز	من 31 – 35
	اللامعنى	من 36 – 40
	اللامعيارية	من41 – 45
	الاغتراب عن الذات	من 46 – 50
	التمرد	من 51 – 55

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق فقرات الاستبانة تم عرضها على (9) تسعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام إدارة الأعمال والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، وكما يظهر من الملحق (ج) لإبداء الرأي والتأكد من سلامة فقراتها لغوياً ومضموناً، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم الأخذ بمقترحات المحكمين وتعديلاتهم وملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر لتصبح جاهزة لاستخدامها على العينة لجمع المعلومات.

5.3 ثبات اداة الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لاستخراج درجة ثبات الاستبانة لكل متغيرمن متغيرات الدراسة كما في الجدول رقـم (4)، وتم إستخراج معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة وحسب الجدول رقم (5)، ويلاحظ أن معاملات الثبات لجميع الأبعاد والمتغيرات كانت مرتفعـة وتتمتـع بدلالات ثبات وإتساق مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث بلغت قيمـة معامـل الثبات لفقرات الإستبانة كافة (93%) وتعد هذه الدرجة ممتازة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) (سيكران، 1998) مما يدل على الثبات والإستقرار.

الجدول رقم (4)

قيم معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة وللأداة ككل

المتغير	أرقام الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	1 – 30	0.84
الاغتراب الوظيفي	31 – 55	0.96
كافة المتغيرات	1 – 55	0.93

جدول رقم (5)

قيم معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	قيمةAlpha
1	التعاون	1 – 6	0.94
2	التنافس	7 – 12	0.86
3	التجنب	13 – 18	0.87
4	الحل الوسط	19 – 24	0.89
5	المجاملة	25 – 30	0.86
6	العجز	31 – 35	0.88
7	اللامعنى	36 – 40	0.90
8	اللامعيارية	41 – 45	0.86
9	الاغتراب عن الذات	46 – 50	0.89
10	التمرد	51 – 55	0.88
	البعد الاجمالي		0.93

واعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (Likert Scale) في تحديد أوزان فقرات الإستبانة وكما يلي: فقد أعطيت الإجابة (موافق تماماً) خمس درجات، والإجابة (موافق) اربع درجات، والإجابة (موافق إلى حد ما) ثلاث درجات، والإجابة (غير موافق) درجتان، والإجابة (غير موافق تماماً) درجة واحدة. واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة وتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: (5-1)/3 = 3/4 = 1.33

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (ا إلى أقل من 2.33)

والمستوى المتوسط من (من 2.34 إلى أقل من 3.66)

والمستوى المرتفع من (من 3.67 إلى 5)

6.3 التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Pagage For Social Science لاستخراج النتائج، وكما يأتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): وذلك لعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وللإجابة على اسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regrestion Analysis) لاختبار فرضيات أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي.
3. تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regrestion Analysis) لإختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في العامل التابع.
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل والتابع وأبعادهما.
5. إختبار (ت) :T.Test لاختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل والتابع وأبعادهما.
6. تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbachp's Alpha)
7. تم إستخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها إحصائياً وكما يلي:

1.4 عرض النتائج:

السؤال الأول: "ما الاستراتيجيات الأكثر ممارسة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية؟" .

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكافة استراتيجيات متغير الدراسة، ويوضح الجدول رقم (6) ذلك:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرتبة	رقم الاستراتيجية	الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	1	التعاون	3.46	0.90	متوسط
2	4	الحل الوسط	3.31	0.78	متوسط
3	5	المجاملة	2.79	0.82	متوسط
4	3	التجنب	2.75	0.82	متوسط
5	2	التنافس	2.63	0.86	متوسط
المتوسط العام			2.99	0.45	متوسط

يشير الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط العام لممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.45). وهذا يدل على عدم وجود

تطبيق عال لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في حل المشاكل الموجودة داخل مراكز الوزارات الأردنية، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزها عال حول متوسط الإجابات. وأظهرت النتائج أن استراتيجية التعاون جاءت بالمرتبة الأولى، مما يدل على أنها كانت الأكثر إستخداماً من قبل المـديرين فـي مراكـز الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، حيث جـاءت بمتوسـط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وتعني وجود رغبـة من قبل المديرين على حل الصراعات من خلال حث الأطراف المتصارعة علـى التعاون في حل المشكلات ومناقشة الإختلافات الموجودة بينهم للتوصل إلـى حـل مرضي للطرفين. وجاءت استراتيجية (الحل الوسط) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.31) وهي مقاربة لاستراتيجية التعاون ممـا يؤكـد علـى أن المديرين يعتمدون بالدرجة الثانية على إيجاد الحلول الوسطية التي تحقق جزء مـن أهداف كل طرف والتخفيف من نقاط الإختلاف وتنمية سياسة التوفيق بين أطـراف الصراع في حل الصراعات بين الموظفين. وجاءت استراتيجية (المجاملة) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.79)، وهذا يدل على أنها أقل إسـتخداماً من سابقتها وتعني وجود درجة متوسطة في حل الصراع من خلال إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح والتنازل والمسايرة للطرف الآخـر، وإعطـاء الفرصـة للأفضل لكسب الصراع. وجاءت استراتيجية (التجنب) بالمرتبـة الرابعـة بدرجـة متوسط وبمتوسط حسابي (2.75)، وهي مقاربة لاستراتيجية المجاملة والتي تؤكد ان المدير يحل الصراع من خلال إيجاد حل مؤقت للصراع وتركه للزمن فهـو كفيـل بحله، وتجنبه للمحافظة على علاقاته مع الغير بدرجة متوسـطة. أمـا اسـتراتيجية (التنافس) فجاءت بالمرتبة الخامسة والاخيرة بدرجة متوسـط وبمتوسـط حـسابي (2.63)، وهي أقل الأساليب إستخداماً وهذا يدل على أن المـديرين فـي مراكـز الوزارات الأردنية لا يعتمدون كثيراً على حل الصراع بالتهديد، والقوة، والحـرص على أن يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر، بل أنهم يهتمون بمصالح ورغبات الموظفين أثناء إدارتهم للصراعات التنظيمية، كل ذلك يعني أن حل الصراعات بين

الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية كان باتجاه التعاون وإيجاد الحلـول المرضية لأطراف الصراع وهي الأكثر ممارسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل استراتيجة من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1. إستراتيجية التعاون:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أهمية فقرات استراتيجية التعاون

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	2	يشجع المدير أطراف الصراع على التعاون بقصد التوصـل إلى حل مرضي	3.50	0.99	متوسط
2	3	يحث المدير أطراف الصراع على مناقشة المشاكل وإيجـاد الحلول المناسبة	3.47	1.03	متوسط
3	4	يحاول المدير أن يخفف من المشاعر السلبية التـي تنـشأ خلال الصراع	3.46	0.99	متوسط
4	1	يحرص المدير على تحقيق العدالة بين أطراف الصراع	3.46	1.05	متوسط
5	5	يعمل المدير على تقريب وجهـات النظـر بـين الأطـراف المتصارعة	3.45	0.98	متوسط
6	6	يحرص المدير على إشاعة جو المحبة والتآلف بين أطراف الصراع	3.42	1.07	متوسط
المتوسط العام			3.46	0.90	متوسط

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لممارسة إستراتيجية التعـاون فـي مراكز الوزارات الأردنية، جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.90)، وحصلت جميع فقرات استراتيجية التعاون على درجة متوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات مابين (3.50- 3.42)، حيث جاءت الفقرة (2) " يشجع المدير أطراف الصراع على التعاون بقصد التوصل إلى حل مرضي " بالمرتبة الاولى بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (3.50) وانحـراف معيـاري

(0.99)، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. وجاءت الفقرة (1) "يحرص المدير على تحقيق العدالـة بـين أطـراف الـصراع" بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (3.46) وانحـراف معيـاري (1.05) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. كما جاءت الفقرة (6) " يحرص المدير على إشاعة جو المحبة والتآلف بين أطراف الصراع " بالمرتبة السادسة بدرجة متوسط وبمتوسط حـسابي (3.42) وانحـراف معياري (1.07) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. ويمكن تفسير سبب تقارب المتوسطات الحسابية للفقرات، بمعنى أن المدراء في مراكز الوزارات الأردنية يتعاملون مع الصراع بدرجة متوسطة بتشجيع أطرافه على التعاون، ومناقشة المشاكل، والعمل على تخفيف المشاعر الـسلبية، وتحقيـق العدالة، وتقريب وجهات النظر، وإشاعة جو من المحبة بين أطراف الصراع.

2. إستراتيجية التنافس:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات استراتيجية التنافس

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	7	يحاول المدير حل الصراع بالطريقة التي تحقق أهدافه	3.40	1.12	متوسط
2	11	يشعر المدير بالنصر والزهو عند قبول آرائـه وإن كانـت ليست في مصلحة أطراف الصراع	2.88	1.28	متوسط
3	8	يدفع المدير أحد أطراف الصراع إلى مخالفة الطرف الآخـر عند حل الصراع	2.54	1.07	متوسط
4	10	يحرص المدير على أن يكون هناك طـرف رابـح وطـرف خاسر عند حل الصراع	2.37	1.11	متوسط
5	12	يحاول المدير دفع أطراف الصراع للتمسك بـآرائهم وعـدم التساهل في حل الصراع	2.35	1.06	متوسط
6	9	يقنع المدير أطراف الصراع باستخدام القوة للفوز بالقـضية المتنازع عليها	2.23	1.07	منخفض
المتوسط العام			2.63	0.86	متوسط

يتضح من الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط العـام لممارسـة اسـتراتيجية التنافس جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.86)، وحصلت جميع فقرات الاستراتيجية على درجات متفاوتة بين متوسط ومنخفض، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.40- 2.23)، حيث جاءت الفقـرة (7) "يحاول المدير حل الصراع بالطريقة التي تحقق أهدافه" بالمرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري(1.12) وهذا يشير إلـى إلـى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. وجـاءت الفقـرة (10) "يحرص المدير على أن يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر عند حل الـصراع "بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري(1.11) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (9) "يقنع المدير أطراف الصراع باستخدام القوة للفوز بالقـضية المتنـازع عليها" بالمرتبة السادسة بدرجة مـنخفض وبمتوسـط حـسابي (2.23) وانحـراف معياري(1.07) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا السؤال. وهذا يدل على أن المدير يحاول حل الصراع بالطريقة التي تحقق أهدافـه بدرجة أكبر من شعوره بقبول آرائه، وهي أكبر من دفع طرف لمخالفة طرف آخر، في حين محاولة المدير حل الصراع ليكون هناك رابح وطرف خاسر وعدم التساهل في حل الصراع حصلت على درجة متقاربة وهي أقل من سابقتها، كما يظهـر أن المدير يقنع أطراف الصراع باستخدام القوة للفوز بدرجة منخفضة.

3. إستراتيجية التجنب:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات استراتيجية التجنب

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	17	يسعى المدير نحو تقديم حل مؤقت للصراع القائم	3.00	0.99	متوسط
2	13	يحاول المدير التغاضي عن حالات الصراع الناشـئة داخـل التنظيم	2.84	1.07	متوسط
3	18	يتجنب المدير التدخل لحل الصراع حفاظاً على علاقاته مـع الغير	2.83	1.12	متوسط
4	15	يحاول المدير التهرب من مواقف الـصراع الحاصـلة فـي المنظمة	2.73	1.12	متوسط
5	14	يترك المدير حل الصراعات للزمن فهو كفيل بحلها	2.68	1.08	متوسط
6	16	يؤكد المدير على أن الصراع الموجود لا حل له عنده	2.43	1.04	متوسط
المتوسط العام			2.75	0.83	متوسط

يشير الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط العام لممارسة اسـتراتيجية التجنـب جاء بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.82)، وحصلت كل فقرات الاستراتيجية على درجة متوسط، إذ تراوح المتوسط الحـسابي لجميـع الفقرات بين (3.00- 2.43)، وجاءت الفقرة (17) "يسعى المدير نحو تقـديم حـل مؤقت للصراع القائم" بالمرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (3.00) وانحراف معياري (0.99) وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفـراد العينـة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (15) "يحاول المدير التهرب من مواقف الـصراع الحاصلة في المنظمة "بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (2.73) وانحراف معياري (1.12) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (16) "يؤكد المدير على أن الصراع الموجـود لا حل له عنده" بالمرتبة السادسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.43) وانحـراف معياري (1.04) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا

السؤال. وهذا يدل على أن أولوية المدير في حل الصراع وفق هذه الاستراتيجية هي بقديم حل مؤقت والتغاضي عن الصراع وتجنبه حفاظاً على علاقاتـه مـع الغيـر، ومحاولة التهرب وترك حل الصراعات للزمن، وأن المدير لا يترك حل الـصراع الموجود لعدم وجود حل له عنده.

4. استراتيجية الحل الوسط:

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات استراتيجية الحل الوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	22	يحاول المدير أن يجد حلاً وسطاً يرضي أطراف الصراع	3.40	0.97	متوسط
2	24	يخفف المدير من نقاط الأختلاف بين أطراف الصراع	3.38	0.96	متوسط
3	19	ينمي المدير سياسة التوفيق بين أطراف الصراع	3.35	1.02	متوسط
4	23	يوجه المديرأطراف الصراع للتنازل عـن بعـض المطالـب لبلوغ حل يخدم الأطراف المتصارعة	3.33	0.94	متوسط
5	20	يحاول المدير تحقيق جزء من أهداف كل طرف من أطـراف الصراع	3.22	0.98	متوسط
6	21	يحرص المدير عند السعي لحل الصراع أن لا يكون هنـاك طرف رابح وطرف خاسر	3.21	1.04	متوسط
المتوسط العام			3.31	0.78	متوسط

يبين الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط العام لممارسة اسـتراتيجية الحـل الوسط جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معيـاري (0.78)، وحصلت جميع فقرات الاستراتيجية على درجة متوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين(3.40- 3.21)، وجاءت الفقرة (22) "يحاول المديرأن يجد حلاً وسطاً يرضي أطراف الصراع" بالمرتبـة الأولـى بدرجـة متوسـط وبمتوسـط حسابي(3.40) وانحراف معياري (0.97) وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (19) " ينمي المدير سياسة التوفيق بين أطراف الصراع" بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.35) وانحراف

معياري (1.02) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (21) "يحرص المدير عند السعي لحل لصراع أن لا يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر" بالمرتبة السادسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.04) وهذا يشير إلى إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. ويمكن تفسير ذلك أن المديرين في مراكز الوزارات الأردنية يحاولون معالجة الصراع بين الموظفين بدرجة متوسطة من خلال إيجاد الحلول الوسطية التي ترضي الأطراف، وتقليل نقاط الإختلاف بينهم، وتنمية سياسة التوفيق وتحقيق جزء من أهداف كل طرف، وعدم إتباع سياسة (رابح - خاسر). ومن الملاحظ أن المتوسطات الحسابية لها جاءت متقاربة مع فقرات استراتيجية التعاون مما يؤكد الترتيب التنازلي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

5. استراتيجية المجاملة:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات استراتيجية المجاملة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	26	يحل المدير الصراع بإقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر	3.00	0.96	متوسط
2	30	يحاول المدير إقناع أحد أطراف الصراع بمسايرة الطرف الآخر بعيداً عن مصلحة ذلك الطرف	2.82	1.05	متوسط
3	27	يحاول المدير إقناع أحد أطراف الصراع التنازل للطرف الآخر	2.82	0.99	متوسط
4	25	يحاول المدير إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع	2.73	1.09	متوسط
5	29	يحاول المدير تحقيق مصلحة الطرف الأقوى من أطراف الصراع	2.71	1.19	متوسط
6	28	يعطي المدير أولوية وأفضلية لمصلحة طرف على الطرف الآخر	2.69	1.12	متوسط
المتوسط العام			2.78	0.82	متوسط

يشير الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط العام لممارسة استراتيجية المجاملة جاء بدرجة متوسط، وبمتوسـط حـسابي (2.78) وانحـراف معيـاري (0.82)، وحصلت جميع فقرات الاستراتيجية على درجة متوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.00 -2.69)، وجاءت الفقرة (26) "يحل المـدير الـصراع بإقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخـر" بالمرتبـة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.96) وهـذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجـاءت الفقـرة (30) "يحاول المدير إقناع أحد أطراف الصراع بمسايرة الطرف الآخر بعيداً عـن مصلحة ذلك الطرف" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسـط وبمتوسـط حـسابي (2.82) وانحراف معياري (1.05)) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفـراد العينـة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (27) "يحاول المدير إقناع أحد أطراف الـصراع التنازل للطرف الآخر" بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (2.82) وانحراف معياري (0.99) وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفـراد العينـة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (28) " يعطي المدير أولوية وأفـضلية لمـصلحة طرف على الطرف الآخر "بالمرتبة السادسة بدرجة متوسـط وبمتوسـط حـسابي (2.69) وانحراف معياري (1.12) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفـراد العينة بشأن هذا السؤال. ويمكن تفسير ذلك أن المديرين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية يحاولون معالجة الصراع بين الموظفين من خلال اقناع طرف للتسامح مع رغبات الطرف الآخر، وإقناع طرف في مسايرة الطرف الآخر بعيداً عن مصلحته، وجعل طرف يتنازل للطرف الآخر، بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: " ما درجة الاغتراب الوظيفي من وجهـة نظـر مـوظفي مراكـز الوزارات الاردنية؟".

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة أبعاد أداة الدراسـة، و يوضـح الجدول رقم (12) ذلك:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أهمية أبعاد الاغتراب الوظيفي

الرتبة	رقم البعد	أبعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	3	اللامعيارية	2.70	0.98	متوسط
2	4	الاغتراب عن الذات	2.60	0.97	متوسط
3	5	التمرد	2.54	0.97	متوسط
4	1	العجز	2.45	0.94	متوسط
5	2	اللامعنى	2.39	1.00	متوسط
المتوسط العام			2.54	0.86	متوسط

يبين الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط العام لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، الإغتراب عن الذات، التمرد) لدى موظفي مراكز الوزارات الاردنية جاءت بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.86)، وقد احتل بعد (اللامعيارية) المرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.70)، وهذا يدل على أن هناك شعور بين أفراد العينة بأن موازين الأمور أصبحت مقلوبة، وبعدم عدالة المنظمة، وأن تحقيق المصلحة الذاتية فوق كل اعتبار. وجاء بعد (الأغتراب عن الذات) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.60) وهي مقاربة لبعد اللامعيارية مما يؤكد على شعورأفراد العينة بأنهم مجبرين على العمل وبالملل وبالعزلة والفراغ الكبير. وجاء بعد (التمرد) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.54)، وهذا يدل على أنها أقل إستخداماً من سابقتها وتعني شعور أفراد العينة بالأحباط وعدم الرضا والغضب والميل إلى مخالفة القيم والأعراف السائدة والآخرين. وجاء بعد (العجز) بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.45)، وهذا يدل على شعور الأفراد بأن الفشل هو نتاج كل عمل يقوم به، وعدم مقدرته على التكيف مع بيئة العمل، وعدم ثقته بالقدرة على تحقيق الأهداف. أما بعد (اللامعنى) فجاء بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.39)، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأخيرة ممايدل على

أن هناك شعور بعدم أهمية الفرد داخل المنظمة، ولا معنى لوجوده داخل المنظمـة، وأن مايجري داخل التنظيم غير واضح، وعدم وجود الرغبة للعمل. وهذا كله يـدل على وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي مجتمعة لدى الموظفين العاملين في مراكـز الوزارات الأردنية بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (3.41).

ولتوضيح ذلك تم استخراج المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل بعد مـن أبعـاد الاغتـراب الـوظيفي، وترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة.

البعد الأول: العجز:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لبعد العجز

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	35	أشعر أنّ تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة الحصول	2.64	1.19	متوسط
2	33	أشعر أنّ قدرتي على العطاء داخل التنظيم محدودة	2.59	1.16	متوسط
3	34	أشعر بعدم الرضا عن نتائج الأعمال التي أقوم بها	2.37	1.14	متوسط
4	31	أشعر أنّ الفشل هو نتاج كل ماأقوم به داخل التنظيم	2.33	1.10	منخفض
5	32	أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظيم	2.30	1.08	منخفض
المتوسط العام			2.45	0.94	متوسط

يشير الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط العام لبعد العجـز جـاء بدرجـة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.94)، وحصلت فقرات بعد العجز على درجات متفاوتة بين المتوسط والمنخفض، إذ تراوح المتوسط الحـسابي لجميع الفقرات بين (2.64- 2.30)، وجاءت الفقرة (35) "أشعرأن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة الحصول " بالمرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسـط حـسابي (2.64) وانحراف معياري (1.19) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفـراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (33) "أشعر أن قدرتي على العطاء داخـل التنظيم محدودة" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.16) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بـشأن هـذا

السؤال. وجاءت الفقرة (32) "أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظـيم" بالمرتبة الخامسة بدرجة منخفض وبمتوسط حـسابي (2.30) وانحـراف معيـاري (1.08) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين في مراكز الوزارات الأردنيـة يـشعرون بدرجـة متوسطة من العجز حيث أنهم يشعرون أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة، وأن قدرتهم على العطاء والتواصل مع المنظمة محدودة وعدم الرضا، وهناك مـستوى منخفض من الشعور بالفشل وعدم قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل.

البعد الثاني: اللامعنى:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لبعد اللامعنى

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	39	أشعر أنّ ما يجـري حـولي غـامض وغيـر واضـح ولا يساعدني على إتخاذ قرارمعين	2.58	1.22	متوسط
2	40	أشعر بعدم وجود الرغبة الدافعة للعمل	2.47	1.21	متوسط
3	38	أشعر بفراغ كبير	2.37	1.15	متوسط
4	37	أشعر أنّ ما أؤمن به من أهـداف تتعـارض مـع أهـداف المنظمة	2.35	1.11	متوسط
5	36	أشعر أنّه ليست لي أيّة أهمّيّة أو دور في هذه المنظمة	2.17	1.18	منخفض
المتوسط العام			2.39	1.00	متوسط

يوضح الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط العام لبعد اللامعنى جاء بدرجـة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.00)، وحصلت فقرات بعد اللامعنى على درجات متفاوتة بين متوسط ومنخفض، إذ تراوح المتوسط الحـسابي لجميع الفقرات بين (2.58- 2.17)، وجاءت الفقرة (39) " أشعر أن مـا يجـري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني على إتخاذ قرارمعين " بالمرتبة الأولـى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.22) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (40) "أشـعر

بعدم وجود الرغبة الدافعة للعمل" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.21) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (36) "أشعر أنّه ليست لي أية أهمية أو دور في هذه المنظمة" بالمرتبة الخامسة بدرجة منخفض وبمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال، ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون بدرجة متوسطة من العجز حيث أنهم يشعرون أن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة، وأن قدرتهم على العطاء والتواصل مع المنظمة محدودة، ولكن هناك شعور منخفض بعدم وجود لهم أي دور أو أهمية في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب منها عدم المشاركة في برامج التدريب والتطوير، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات، وضعف نظام تقييم الأداء، والحوافز .

البعد الثالث: اللامعيارية:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لبعد اللامعيارية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	44	أشعر أنّ موازين الأمور أصبحت مقلوبة	2.99	1.26	متوسط
2	42	أشعر أنّ المنظمة التي أنتمي إليها غير عادلة في تطبيق القوانين	2.83	1.19	متوسط
3	41	أشعر أنّ تحقيق المصلحة الذاتية يفوق كل اعتبار	2.79	1.33	متوسط
4	45	أشعر أن كل عمل صحيح أنجزه هو خطأ من وجهة نظر الآخرين	2.48	1.15	متوسط
5	43	أشعر أنّ اللجوء للوسائل غير الشرعية أمر مطلوب لتحقيق الأهداف	2.40	1.22	متوسط
المتوسط العام			2.70	0.98	متوسط

يوضح الجدول رقم (15) إلى أن المتوسط العام لبعد اللامعيارية جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.98)، وحصلت فقرات بعد

اللامعيارية على درجة متوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقـرات بـين (2.99- 2.40)، وجاءت الفقرة (44) "أشعر أن موازين الأمور أصـبحت مقلوبـة بالمرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.26) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. وجـاءت الفقرة (42) "أشعر أن المنظمة التي أنتمي إليها غير عادلة فـي تطبيـق القـوانين" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.19) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. وجـاءت الفقرة (43) "أشعر أن اللجوء للوسائل غير الشرعية أمر مطلوب لتحقيق الأهـداف بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسط وبمتوسط حـسابي (2.40) وانحـراف معيـاري (1.22) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هـذا الـسؤال. ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون أن مـوازين الأمور أصبحت مقلوبة وعدم عدالة المنظمة التي ينتمون لها وأن تحقيق الأهـداف يمكن أن يتم باللجوء للوسائل الشرعية.

البعد الرابع: الاغتراب عن الذات:

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لبعد الاغتراب عن الذات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	49	أشعر أنّ هناك فراغ كبير بين ماأتمناه وبين الواقع الفعلـي داخل المنظمة.	2.94	1.25	متوسط
2	46	أشعر أنّي مجبر على أداء العمل الذي أقوم به وليس لي حق الإختيار.	2.71	1.14	متوسط
3	50	أشعر أنّي مستبعد عن كل تغيير يحصل داخل المنظمة.	2.64	1.20	متوسط
4	47	أشعر أنّ العمل الذي أقوم به مملاً وليس فيـه أيّـة متعـة ويجب التخلص منه.	2.54	1.17	متوسط
5	48	أشعر أنّي مستبعد ومعزول عن العاملين داخل المنظمة.	2.18	1.06	منخفض
المتوسط العام			2.60	0.97	متوسط

يوضح الجدول رقم (16) إلى أن المتوسط العام لبعد الأغتراب عـن الـذات جاء بدرجة متوسط، وبمتوسـط حـسابي (2.60) وانحـراف معيـاري (0.97)، وحصلت فقرات بعد الإغتراب عن الذات على درجات متباينة بين درجة متوسـط ومنخفض، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (2.49- 2.18)، وجاءت الفقرة (49) "أشعر أن هناك فراغ كبير بين ماأتمناه وبين الواقـع الفعلـي داخـل المنظمة" بالمرتبة الأولى بدرجة متوسـط وبمتوسـط حـسابي (2.94) وانحـراف معياري (1.25) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بـشأن هـذا السؤال. وجاءت الفقرة (46) "أشعر أنّي مجبر على أداء العمل الذي أقوم به ولـيس لي حق الإختيار "بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.14) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بـشأن هـذا السؤال. وجاءت الفقرة (48) "أشعر أنّي مستبعد ومعـزول عـن العـاملين داخـل المنظمة" بالمرتبة الخامسة بدرجة منخفض وبمتوسط حـسابي (2.18) وانحـراف معياري (1.06) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بـشأن هـذا السؤال، ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون أن هناك عدم تطابق بين التوقعات وبين الواقع الفعلي داخل المنظمة، وأن ليس لهم حق اختيار العمل الذي يرغبون به وهم مستبعدين عن الغيير الذي يحصل للمنظمة. وأن هناك شعور منخفض بانهم مستبعدون ومعزولون عن العاملين داخل المنظمة وهـذا قد يرجع إلى أن هناك علاقات اجتماعية جيدة نوعاً ما بين الموظفين فـي مراكـز الوزارات الأردنية.

البعد الخامس: التمرد:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لبعد التمرد

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	51	أشعر بالأحباط وعدم الرضا تجاه مايسود مناخ العمل من نظام.	2.86	1.24	متوسط
2	53	أعتقد أنّ الأهداف التنظيمية تتحقق بالقوة.	2.66	2.00	متوسط
3	52	أشعر بالسخط والغضب لكل مايدور حولي.	2.56	1.15	متوسط
4	54	أشعر أني اميل إلى مخالفة الآخرين.	2.33	1.09	منخفض
5	55	أرغب في مخالفة كل القيم والأعراف السائدة.	2.27	1.19	منخفض
المتوسط العام			2.54	0.97	متوسط

يوضح الجدول رقم (17) إلى أن المتوسط العام لبعد التمرد جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.97)، وحصلت فقرات بعد التمرد على درجات متباينة بين درجة متوسط ومنخفض، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (2.86- 2.27)، وجاءت الفقرة (51) "أشعر بالأحباط وعدم الرضا تجاه مايسود مناخ العمل من نظام" بالمرتبة الأولى بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.24) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (53) "أعتقد أن الأهداف التنظيمية تتحقق بالقوة" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (2.00) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (52) "أشعر بالسخط والغضب لكل مايدور حولي" بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.15) وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة بشأن هذا السؤال. وجاءت الفقرة (55) "أرغب في مخالفة كل القيم والأعراف السائدة" بالمرتبة الخامسة بدرجة منخفض وبمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.19) ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون بالأحباط وعدم الرضا تجاه نظام العمل، ومن الممكن تحقيق الأهداف بالقوة، ومستوى منخفض من الميل إلى مخالفة

الآخرين، ومخالفة القيم والأعراف السائدة في المنظمة، وهذا يدل نوعاً مـا علـى سلامة العلاقات الإجتماعية واحترام القيم والأعراف الـسائدة والـولاء التنظيمـي للموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: قامت الدراسة باستخدام قاعدة القرار التالية لاختبار صحة الفرضيات وكما يلي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) (لا يوجد أثر) إذا كانـت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، وترفض الفرضية (Ho) وتقبل الفرضـية البديلة (Ha) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر أو يساوي ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارت الاردنية .

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم التأكد من عدم وجود مشكلة في الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	VIF	Tolerance	Skewnees
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	التعاون	2.19	0.46	0.32 -
	التنافس	1.79	0.56 -	0.50
	التجنب	1.95	0.51	0.29
	الحل الوسط	1.97	0.51	0.23 -
	المجاملة	1.90	0.53	0.35

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIF) لجميع الأساليب تقل عن 10 وتتراوح بين (1.90 - 2.19)، وأن قيم اختبارالتبـاين المسموح(Tolerance) تراوحت بين (-0.56 - 0.53)، وهي أكبر مـن (0.05)

ويعد هذا مؤشـراً علـى وجـود ارتبـاط متوسـط بـين المتغيـرات المـستقلة (Multicollinearity)، كما اشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعـي حيث تراوحت قيم معاملات الالتواء (Skewnees) بين (-0.32 – 0.50).

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم اسـتخدام تحليـل التبـاين للإنحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لفحص أثر متغير استراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمي مجتمعة في الاغتراب الوظيفي لدى المـوظفين العـاملين فـي مراكـز الوزارات الأردنية وكما يظهر في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي مجتمعة

المصدر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.60	0.36	148.16	5	29.63	*61.65	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من الجدول رقم (19) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فـي الاغتـراب الوظيفي، بدلالة إرتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (61.65) وهي أكبر مـن قيمتها الجدولية (2.21) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) ، كما تشير النتائج إلى أن معامل الأرتباط (R) بلغ (0.60) وهو يشير إلى علاقة إرتباط قوية، كما تشير النتائج إلى أن متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر ما مقـداره (36%) مـن التباين في المتغير التابع، وبناءاً على ذلك نصل إلى نتيجة مفادها أنه يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لـدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة لهـا، أي أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لاسـتراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمـي فـي الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

وبالإطلاع على نتائج الجدول رقم (20) نستطيع تفسير أثر كل اســتراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي مجتمعة

الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	- 0.01	0.05	- 0.01	- 0.17	0.87
التنافس	0.10	0.05	0.10	2.14	*0.03
التجنب	0.34	0.05	0.32	6.77	0.00
الحل الوسط	- 0.08	0.05	- 0.07	- 1.47	*0.14
المجاملة	0.26	0.05	0.25	5.26	*0.00

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

ومن خلال النتائج الإحصائية التي ظهرت في الجــدول رقــم (20)، يمكــن إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عنــد مــستوى دلالــة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) **لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظــر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية .**

نلاحظ من الجدول رقم (20) أنه لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي مــن وجهــة نظــر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، بدلالة قيمة قيمــة (t) المحــسوبة والتي بلغت (-0.17**)** وهي أقل من قيمتهــا الجدوليــة (1.69**)**، وبدلالــة إحــصائية **(**0.87**)**. كما تبين من خلال قيمة **(**B**)** والتي بلغت **(**-0.01**)**، وقيمــة (Beta**)** والتــي بلغت (0.01**-)** انه لا يوجد قوة تأثيرية لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي، وقد تبين من خلال الجدول رقــم (19) أنهاعلاقــة عكــسية فكلمــا زاد إســتخدام استراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، كلمــا قلــت مــشاعر الاغتــراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذه الاستراتيجية توافق الطيبيعة البشرية الإجتماعية، في رغبة بني البــشر

للتعاون والتراضي والرغبة في بناء العلاقات الإجتماعية بيـنهم، وهـذا يعنـي أن استخدام استراتيجية التعاون في حل الصراعات التنظيمية له آثـار إيجابيـة علـى أطراف الصراع من خلال عدم خلق مشاعر الاغتراب الـوظيفي لـدى أطـراف الصراع التنظيمي، وهذا يدعو المدراء إلى زيادة إستخدام استراتيجية التعاون فـي حل الصراعات التنظيمية.

وحسب قاعدة القرار تقبل الدراسة بالفرضية العدمية بعدم وجـود اثـر ذو دلالـة احصائية لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي من وجهـة نظـر المـوظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يعني أن استخدام استراتيجية التعـاون في إدارة الصراع التنظيمي لاتؤدي إلى شعور المـوظفين العـاملين فـي مراكـز الوزارات الأردنية بمشاعر الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثرذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التنافس في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية .

يشير الجدول رقم (20) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التنافس في الاغتراب الوظيفي مـن وجهـة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتـي بلغت (2.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69**)** عتد مستوى دلالة (0.03)، كما تبين من خلال قيمة **(**B**)** والتي بلغت (0.10)**،** وقيمة (Beta**)** والتي بلغـت (0.10) أن هناك قوة تأثيرية لاستراتيجية التنافس في الاغتراب الـوظيفي، وهـي علاقـة طردية، فكلما زاد إستخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراع التنظيمـي، كلمـا زادت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية، وهذا يعني أن إستخدام استراتيجية التنافس في حل الصراعات لهـا آثـار سلبية على أطراف الصراع في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي لديهم، وقـد يعـود سبب ذلك إلى عدم فهم الجانب الإيجابي والبناء لاستراتيجية التنافس، بل فهمهـم أن التنافس يعني تحطيم أو خسارة الطرف المقابل، وهذا يدعو المدراء إلى تطوير هذه الاستراتيجية بالطريقة التي تعود على أطراف الصراع بالنتائج الإيجابية.

وحسب قاعدة القرارترفض الدراسة الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنافس في الاغتراب الوظيفي من وجهـة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يدل على أن اسـتخدام استراتيجية التنافس في إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى شعور الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بمشاعر الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثرذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) **لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي من وجهـة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية .**

يشير الجدول رقم (20) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي مـن وجهـة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتـي بلغت (6.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69**)** عند مستوى دلالة (0.00)، كما تبين من خلال قيمة **(**B**)** والتي بلغت (0.34)**،** وقيمة (Beta**)** والتي بلغت(0.32) أن هناك قوة تأثيرية لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي، وهي علاقة طرديـة، فكلما زاد إستخدام استراتيجية التجنب في إدارة الـصراع التنظيمـي، كلمـا زادت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنيـة، وهذا يعني أن استخدام استراتيجية التجنب في حل الصراعات له آثار سلبية علـى أطراف الصراع،وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذه الاسترتتيجية تعتمد على الإهمـال والتجنب للخصائص البشرية في الرغبة للمساعدة من قبل طرف آخـر فـي حـل المشكلات، مما يدعو المدراء إلى التقليل أو تطوير الاستراتيجية بمـا يعـود علـى أطراف الصراع بنتائج إيجابية.

وحسب قاعدة القرارترفض الدراسة الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يـدل علـى أن استخدام استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى شعور الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بمشاعر الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثرذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الحل الوسط في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

يشير الجدول رقم (20) إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الحل الوسط في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة (1.47) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.69) عند مستوى دلالة (0.14)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.34)، وقيمة (Beta) والتي بلغت (0.32) أنه لا يوجد قوة تأثيرية لاستراتيجية الحل الوسط في الاغتراب الوظيفي، وقد تبين من خلال الجدول أنها علاقة عكسية، فكلما زاد إستخدام استراتيجية الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي، كلما قلّت مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يعني أن استخدام استراتيجية الحل الوسط في حل الصراعات له آثار إيجابية على أطراف الصراع في عدم خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي لديهم، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى الطبيعة البشرية في رغبتها للتوصل إلى حلول وسطية وإرضاء لكل الأطراف، للحصول على الرضا النفسي، مما يدعو المدراء إلى تفعيل إستخدام هذه الاستراتيجية.

وحسب قاعدة القرارتقبل الدراسة الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة لها، أي لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الحل الوسط في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يدل على أن استخدام استراتيجية الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي لا يؤدي إلى شعور الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بمشاعر الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المجاملة في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

يشير الجدول رقم (20) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المجاملة في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتـي بلغت قيمة (5.26) وهي أكبر من قيمتها الجدوليـة (1.69) عنـد مـستوى دلالـة (0.00)، كما تبين من خلال قيمة (B) والتي بلغت (0.26)، وقيمة (Beta) والتـي بلغت(0.25) أن هناك قوة تأثيرية لاستراتيجية المجاملة في الاغتـراب الـوظيفي، وهي علاقة طردية، فكلما زاد إستخدام استراتيجية المجاملـة فـي إدارة الـصراع التنظيمي، كلما زادت مشاعر الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يعني أن إسخدام استراتيجية المجاملة له آثـار سلبية على أطراف الصراع في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي لديهم، وقـد يعـود سبب ذلك إلى أن هذه الاستراتيجية تحاول جعل طرف يتنازل لطرف آخـر علـى حساب مصلحته، مما يشعر أطراف الصراع بالغبن وضياع الحقوق، ممـا يـدعو المدراء إلى تطوير هذه الاستراتيجية بالطريقة التي تقلل مشاعر الاغتراب الوظيفي لديهم.

وحسب قاعدة القرار ترفض الدراسة الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة لها، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المجاملة في الاغتراب الـوظيفي، لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهذا يدل على أن اسـتخدام استراتيجية المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى شعور الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية بمشاعر الاغتراب الوظيفي.

وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لاستراتيجيات (التعاون، والحل الوسط) مجتمعة في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ويوجد أثر لاستراتيجية (التنافس، والتجنب، والمجاملة) في الاغتراب الوظيفي.

ويظهر من خلال النتائج أن هناك تباين في الأثر، فكانت استراتيجية التجنب هي الأكثر أثراً بدلالة قيمة (Beta) والتي بلغت (0.32)، وتليها استراتيجية المجاملة وهي أقل أثراً بدلالة قيمة (Beta) والتي بلغت (0.25)، ثم استراتيجية التنافس بدلالة قيمة (Beta) والتي بلغت (0.10).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنـب، والحل الوسط، والمجاملة) من وجهة نظر موظفي مراكز الوزارات الاردنية. تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهـل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحـالي، والمركـز الوظيفي).

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبـار (ت) (T.test) وتحليـل التباين الاحادي(ANOVA) للكشف عن الفروق في تقييم المبحوثين لاسـتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: النوع الإجتماعي:

الجدول رقم (21)

نتائج اختبار(t) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي

الاستراتيجية	الوسط الحسابي للذكور	الانحراف المعياري للذكور	الوسط الحسابي للإناث	الانحراف المعياري للإناث	قيمة(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	3.57	0.88	3.27	0.90	3.76	**0.00
التنافس	2.61	0.88	2.66	0.84	-0.68	0.50
التجنب	2.72	0.87	2.80	0.76	-1.05	0.29
الحل الوسط	3.38	0.77	3.20	0.80	2.54	* 0.01
المجاملة	2.78	0.83	2.82	0.81	-0.44	0.66
المجموع	3.01	0.46	2.95	0.42	1.58	0.11

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

تشير النتائج في الجدول رقم (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لاستراتيجية التعاون تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) بدلالة إرتفاع قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (3.79) عن قيمتها الجدولية (1.69) ، عند مستوى دلالة (0.00)، مما يقتضي رفض الفرضـية العدمية جزئياً فيما يتعلق باستراتيجية (التعاون) وهي تتفـق مـع نتـائج دراسـة

(دونوفان، 1993)، كما أشار الجدول رقم (21) إلى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لاسـتراتيجية الحل الوسط تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) بدلالة إرتفـاع قيمـة (t) المحـسوبة والتي بلغت (2.54) عن قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتـضي رفـض الفرضـية العدمية جزئياً فيما يتعلق باستراتيجية (الحل الوسط)، واستناداً إلى هذه النتائج فقـد برز النوع الإجتماعي كعامل مؤثر في تقييم المبحـوثين لاسـتراتيجيتي (التعـاون، والحل الوسط)، وقد جاءت الفروق لصالح الذكوربمتوسط حـسابي (3.25، 3.38) وعلى التوالي مقارنة بالإناث، ويمكن أن يكون سبب ذلك أن الذكور أكثـر إدراكـاً لطرق التعاون، والحل الوسط في حل الصراعات، وذلك بسبب كون الذكور أكثـر إحساساً بالمسؤولية في الحياة الإجتماعية والأسرية بما ينعكس على سلوكياتهم فـي الواقع العملي، إضافة إلى توليهم مناصب ذات مسؤولية تحتم عليهم إرضاء جميـع الأطراف.

كما أشار الجدول رقم (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لاسترتيجيات (التنافس، والتجنب، والمجاملة) تعزى لمتغير(النوع الإجتماعي)، حيث جاءت إشارة الدلالة أكبرمن ($\alpha \leq 0.05$)، وبدلالـة قيمة (t) المحسوبة لهذه الأبعاد (0.68-، 1.05-، 0.44-) على التوالي والتي وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئيـاً فيمـا يتعلق بهذه الأبعاد.

ثانياً: العمر:

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"f "	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	3.04	3	1.01	1.25	0.29
	داخل المجموعات	444.77	549	0.81		
	المجموع	447.80	552			
التنافس	بين المجموعات	4.84	3	1.61	2.18	0.09
	داخل المجموعات	406.91	549	0.74		
	المجموع	411.74	552			
التجنب	بين المجموعات	1.72	3	0.57	0.83	
	داخل المجموعات	377.51	549	0.69		
	المجموع	379.23	552			
الحل الوسط	بين المجموعات	2.50	3	0.83	1.36	0.25
	داخل المجموعات	336.45	549	0.61		
	المجموع	338.95	552			
المجاملة	بين المجموعات	1.71	3	0.57	0.85	0.47
	داخل المجموعات	370.37	549	0.68		
	المجموع	372.09	552			
الكلي	بين المجموعات	1.03	3	0.34	1.72	0.16
	داخل المجموعات	109.32	549	0.20		
	المجموع	110.34	552			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التعاون) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (1.25) وهي أصغر من قيمتها الجدولية، كما أشار الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التنافس) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (2.18) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية التجنب التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.83) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (الحل الوسط) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (1.36) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (المجاملة) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.85) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) تعزى لمتغير العمرمن وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، وهذا يعني إن الصراع التنظيمي لا يختلف من شخص إلى آخر باختلاف العمر، وذلك لأن التضارب في المصالح والأهداف مثلاً لا يشمل فئة معينة دون غيرها، وهذا يعني أنه لاتوجد فئة عمرية دون غيرها لها تفضيل لاستراتيجية على غيرها في حل الصراع في مراكز الوزارات الأردنية، وهي تتفق مع نتائج دراسة (العبابنة،1995) و (الطراونة، 2008) و تختلف مع نتائج دراسة (المعشر، 2005).

ثالثاً: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (23)

نتائج اختبار(t) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية

الاستراتيجية	الوسط الحسابي للمتزوجين	الانحراف المعياري للمتزوجين	الوسط الحسابي للعزاب	الانحراف المعياري للعزاب	قيمة(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	3.47	0.91	3.44	0.88	0.35	0.72
التنافس	2.59	0.84	2.74	0.91	-1.89	0.06
التجنب	2.73	0.83	2.80	0.83	-0.85	0.40
الحل الوسط	3.33	0.77	3.27	0.81	0.78	0.44
المجاملة	2.79	0.81	2.82	0.85	-0.43	0.67
المجموع	2.98	0.42	3.01	0.52	-0.78	0.43

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (23) إلى عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاسـتراتيجية (التعاون) التي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.35) وهي أصغرمن قيمتها الجدولية (1.69)، وعدم وجود فروق وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجـة إدراك المبحـوثين لاستراتيجية (التنافس) التي تعزى لمتغير الحالـة الاجتماعيـة، بدلالـة قيمـة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.89-) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (1.69)، وعـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجـة إدراك المبحوثين لاستراتيجية التجنب التي تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.85-) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (1.69)، وعـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجـة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (الحل الوسط) التي تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية، بدلالـة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.78) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (1.69)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجـة

إدراك المبحوثين لاستراتيجية (المجاملة) التي تعزى لمتغيـر الحالـة الإجتماعيـة، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.43-) وهي أصغر من قيمتهـا الجدوليـة (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاسـتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملـة) تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية من وجهة نظر المـوظفين العـاملين فـي مراكـز الوزارات الاردنية، وهذا يعني أن العزاب والمتزوجين ليس لهم تفضيل لاستراتيجية دون غيرها في حل الصراعات،وهي تتفق مع نتـائج دراسـة (المعـشر،2005) وتختلف مع نتائج دراسة (الطراونة،2008).

رابعاً: المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	11.39	4	2.85	3.58	**0.01
	داخل المجموعات	436.41	584	0.80		
	المجموع	447.80	552			
التنافس	بين المجموعات	2.19	4	0.55	0.73	0.57
	داخل المجموعات	409.56	548	0.75		
	المجموع	411.74	552			
التجنب	بين المجموعات	8.93	4	2.23	3.30	*0.01
	داخل المجموعات	370.30	548	0.68		
	المجموع	379.23	552			
الحل الوسط	بين المجموعات	7.47	4	1.87	3.09	*0.02
	داخل المجموعات	331.48	548	0.65		
	المجموع	338.95	552			
المجاملة	بين المجموعات	3.71	4	0.93	1.38	0.24
	داخل المجموعات	368.37	548	0.67		
	المجموع	372.09	552			
الكلي	بين المجموعات	0.11	4	0.03	0.14	0.97
	داخل المجموعات	110.23	548	0.20		
	المجموع	110.34	552			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التعـاون) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (3.58) وهي

أكبر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.01)،و و وجود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة (α≤0.05) فـي درجـة إدراك المبحـوثين لاستراتيجية (التجنب) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدلالة قيمـة (f) المحـسوبة والتي بلغت (3.30) وهي أكبر من قيمتها الجدوليـة (2.21)، وبدلالـة إحـصائية (0.01)، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) فـي درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (الحل الوسط) تعزى لمتغير المؤهل التعليمـي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (3.09) وهي أكبـر مـن قيمتهـا الجدوليـة (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.02)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بـ (التعاون، والتجنب، والحل الوسط)، واستناداً إلى هذه النتائج فقـد بـرز المؤهل التعليمي كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين لاستراتيجيات (التعاون، والتجنب، والحل الوسط)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لاسـتراتيجية (التنـافس) تعـزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.73) وهي أصغر مـن قيمتها الجدولية (2.21) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لاسـتراتيجية (المجاملـة) تعـزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.38) وهي أصغر مـن قيمتها الجدولية (2.21)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيمـا يتعلـق ب (التنافس، والمجاملة)، واستناداً إلى هذه النتائج فقد برز المؤهل التعليمي كعامل غير مؤثر في تقييم المبحوثين لاستراتيجية (التنافس، والمجاملة).

ولإيجاد مصدر الفروق لدرجة إدراك المبحوثين الاستراتيجية التعاون التي تعـزى لمتغير المؤهل التعليمي، تم إجراء إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية وقـد أظهرت نتائج الإختبار كما في جدول رقم (25):

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إدراك المبحوثين لاسترتيجية التعاون التي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

الاستراتيجية	الفئات	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التعاون	ثانوية عامة فأقل	3.77			*0.43		
	دبلوم	3.57					
	بكالوريوس	3.34					
	ماجستير	3.52					
	دكتوراه	3.63					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أشارت نتائج الجدول رقم (24) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية التعاون بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي، بدلالة قيمة (F) التي بلغت (3.58) وبمستوى دلالة (0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذه الاستراتيجية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية التعاون تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتيجة إختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (25) ان هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من الفئة الأولى (ثانوية عامة فأقل) وبين ومتوسط إجابات المبحوثين من الفئة الثالثة (البكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فأقل) (3.77)، أما متوسط الفئة الثالثة (البكالوريوس) فقد بلغ (3.34) ولصالح أفراد العينة من ذوي مؤهل الدرجة الأولى (ثانوية عامة فأقل) وبدلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويمكن تفسير ذلك ان أصحاب الفئة الأولى والتي تمثل الأفراد أصحاب ثانوية عامة فأقل، والذين لهم الخلفية العلمية القليلة أكثر تأثراً بنوع الاستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنهم من المؤكد لايشغلون مستويات إدارية عليا تمنحهم القوة والسلطة والخبرة العملية في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي هم أكثر إستجابةً

لاستراتيجية التعاون في إدارة الصراع من غيرها. ولإيجاد مصدر الفروق لدرجـة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التجنب، والحل الوسط) التي تعزى لمتغير المؤهـل التعليمي، تم إجراء إختبار شيفيه للمقارنات البعدية ولم تظهرالنتائج مصادر الفروق

خامساً: مدة الخدمة في العمل الحالي:

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	2.88	4	0.72	0.89	0.47
	داخل المجموعات	444.92	584	0.81		
	المجموع	447.80	552			
التنافس	بين المجموعات	1.72	4	0.43	0.58	0.68
	داخل المجموعات	410.02	548	0.75		
	المجموع	411.74	552			
التجنب	بين المجموعات	4.91	4	1.23	1.80	0.13
	داخل المجموعات	374.31	548	0.68		
	المجموع	379.23	552			
الحل الوسط	بين المجموعات	4.45	4	1.11	1.82	0.12
	داخل المجموعات	334.50	548	0.61		
	المجموع	338.95	552			
المجاملة	بين المجموعات	1.99	4	0.50	0.74	0.57
	داخل المجموعات	370.09	548	0.68		
	المجموع	372.09	552			
الكلي	بين المجموعات	0.40	4	0.10	0.50	0.74
	داخل المجموعات	109.94	548	0.20		
	المجموع	110.34	552			

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى**($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (26) إلى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التعاون) تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحـسوبة والتي بلغت (0.89) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحـوثين لاستراتيجية (التنافس) تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.58) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التجنب) التي تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتـي بلغـت (1.80) وهـي أصـغر مـن قيمتهـا الجدولية(2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (الحل الوسط) التي تعـزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحـسوبة والتـي بلغـت (1.82) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (المجاملة) التي تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحـالي، بدلالـة قيمـة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.74) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (2.21)، ممـا يقتضي قبول الفرضية العدمية، **أي** لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجـة إدراك المبحـوثين لاسـتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحـل الوسـط، والمجاملـة) تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، ويعني هذا أن كل فئات مدة الخدمة في العمل الحالي تنظر لكل استراتيجيات إدرة الصراع بنفس الدرجة، وهي تتفق مع نتائج دراسـة (الضمور، 2004) وتختلف مع نتائج دراسة (Donovav, 1993).

سادساً: المركز الوظيفي:

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	**4.63**	**2**	**2.32**	**2.88**	**0.06**
	داخل المجموعات	**443.17**	**550**	**0.81**		
	المجموع	**447.80**	**552**			
التنافس	بين المجموعات	**0.17**	**2**	**0.08**	**0.11**	**0.90**
	داخل المجموعات	**411.58**	**550**	**0.75**		
	المجموع	**411.74**	**552**			
التجنب	بين المجموعات	**0.12**	**2**	**0.06**	**0.09**	**0.91**
	داخل المجموعات	**739.10**	**550**	**0.69**		
	المجموع	**379.23**	**552**			
الحل الوسط	بين المجموعات	**1.95**	**2**	**0.98**	**1.59**	**0.20**
	داخل المجموعات	**337.00**	**550**	**0.61**		
	المجموع	**338.95**	**552**			
المجاملة	بين المجموعات	**0.94**	**2**	**0.47**	**0.69**	**0.50**
	داخل المجموعات	**371.15**	**550**	**0.68**		
	المجموع	**372.09**	**552**			
الكلي	بين المجموعات	**0.20**	**2**	**0.10**	**0.49**	**0.61**
	داخل المجموعات	**110.15**	**550**	**0.20**		
	المجموع	**110.34**	**552**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التعـاون) تعزى لمتغيرالمركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (2.88) وهـي

أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التنافس) التـي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.11) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجية (التجنب) التـي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتـي بلغـت (0.090) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحـوثين لاسـتراتيجية (الحـل الوسط) التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغـت (1.59) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاسـتراتيجية (المجاملة) التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحـسوبة والتـي بلغت (0.69) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، **أي** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنـافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ويعني ذلك أن فئات المركز الوظيفي ليس لها تفضيل لاستراتيجبة على غيرها في حل الصراعات، وهي تختلف مع نتائج دراسة (المعشر، 2005).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) **لأبعـاد الاغتـراب الـوظيفي والمتمثلـة ب (العجـز، واللامعنـى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد) من وجهة نظـر مـوظفي مراكـز الوزارات الاردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بــ (النـوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي) .**

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T.test) وتحليـل التبـاين الاحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في تقييم المبحـوثين لأبعـاد الاغتـراب الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: النوع الإجتماعي:

الجدول رقم (28)

نتائج اختبار(t) لدرجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغيرالنوع الإجتماعي

الابعاد	الوسط الحسابي للذكور	الانحراف المعياري للذكور	الوسط الحسابي للإناث	الانحراف المعياري للإناث	قيمة(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
العجز	**2.43**	**0.97**	**2.48**	**0.88**	**- 0.61**	**0.54**
اللامعنى	**2.38**	**1.01**	**2.40**	**0.98**	**- 0.22**	**0.82**
اللامعيارية	**2.69**	**1.01**	**2.73**	**0.93**	**- 0.48**	**0.63**
الاغتراب عن الذات	**2.61**	**1.00**	**2.59**	**0.93**	**0.18**	**0.86**
التمرد	**2.51**	**0.97**	**2.58**	**0.97**	**- 0.77**	**0.44**
المجموع	**2.52**	**0.89**	**2.56**	**0.82**	**- 0.43**	**0.67**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

يشير الجدول رقم (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (العجز) التي تعـزى لمتغير النوع الإجتماعي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغـت (0.61-) وهـي أصغر من قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيمـا يتعلق ببعد (العجز). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (اللامعنى) التي تعزى لمتغير النـوع الإجتماعي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.22-)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئيـاً فيمـا يتعلـق ببعـد (اللامعنى)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (اللامعيارية) التي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.48-)، وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة

(1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق ببعد (اللامعيارية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (الاغتراب عن الذات) التي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.18)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق ببعد (الاغتراب عن الذات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (التمرد)، التي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.77)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (1.69)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق ببعد (التمرد)، ذلك يدعو إلى قبول الفرضية والتي تنص لا يوجد أثر في مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وهي تختلف مع نتائج دراسة (المجالي، 2006) و (عمران، 1990) و (الخوالدة، 2005) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي، وتتفق مع نتائج دراسة (عنوز، 1999) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب ومتغير النوع الإجتماعي.

ثانياً: العمر:

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
العجز	بين المجموعات	2.20	3	0.73	0.84	0.47
	داخل المجموعات	480.66	549	0.88		
	المجموع	482.86	552			
اللامعنى	بين المجموعات	3.05	3	1.02	1.02	0.38
	داخل المجموعات	547.89	549	0.10		
	المجموع	550.94	552			
اللامعيارية	بين المجموعات	1.24	3	0.41	0.43	0.73
	داخل المجموعات	527.33	549	0.96		
	المجموع	528.57	552			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	5.89	3	1.96	2.08	0.10
	داخل المجموعات	517.95	549	0.94		
	المجموع	523.84	552			
التمرد	بين المجموعات	3.47	3	1.16	1.24	0.30
	داخل المجموعات	514.73	549	0.94		
	المجموع	518.20	552			
الكلي	بين المجموعات	2.72	3	0.91	1.22	0.30
	داخل المجموعات	408.36	549	0.74		
	المجموع	411.08	552			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) إلى عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (العجز)

التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتـي بلغـت (0.84) وهـي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (اللامعنى) التي تعـزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (1.02) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (اللامعيارية) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.43) وهي أصغر مـن قيمتهـا الجدوليـة (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (الاغتراب عن الذات) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (2.08) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) فـي درجـة إدراك المبحوثين لبعد (التمرد) التي تعزى لمتغير العمر، بدلالة قيمة (f) المحـسوبة والتي بلغت (1.24) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، مما يقتـضي قبـول الفرضية العدمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لأبعـاد الاغتـراب الـوظيفي (العجـز، واللامعنـى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد) تعزى لمتغير العمرمن وجهة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

وهي تتفق مع نتائج دراسة (الكنعان، 2008) حيث أشارت النتـائج بعـدم وجـود علاقة بين متغير العمر والاغتراب الوظيفي. ونتائج دراسة (القهيدان، 1999) والتي أشارت إلى وجود علاقة ضعيفة بين متغير العمر والاغتراب الوظيفي. وهي تتفـق مع نتائج دراسة (المجالي، 2006)، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، وهذا يمكن تفسيره أنه لاتوجد فئة دون أخرى تشعر بالاغتراب فهناك شيوع لظاهرة الاغتراب الوظيفي بين مختلف الفئات العمرية. كما إنها تختلف مع نتائج دراسـة (عمـران، 1990) ودراسة (عنوز، 1999) ودراسة (الخوالدة، 2005)، حيث أظهرت النتائج وجـود

أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتـراب الـوظيفي تبعـاً لمتغير العمر.

ثالثاً: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (30)

نتائج اختبار(t) لدرجة إدراك المبحوثين لابعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الابعاد	الوسط الحسابي للمتزوجين	الانحراف المعياري للمتزوجين	الوسط الحسابي للعزاب	الانحراف المعياري للعزاب	قيمة(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
العجز	2.36	0.90	2.65	0.98	3.34 -	0.00 **
اللامعنى	2.31	0.95	2.59	1.09	3.05 -	0.00 **
اللامعيارية	2.65	0.97	2.81	1.00	1.71 -	0.09
الاغتراب عن الذات	2.52	0.94	2.80	1.02	2.99 -	0.00 **
التمرد	2.50	0.97	2.63	0.96	1.51 -	0.13
المجموع	2.47	0.84	2.70	0.89	2.83	0.01 **

****ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)**

تشير النتائج في الجدول رقم (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لابعاد الاغتـراب الـوظيفي مجتمعة تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.83) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وبدلالة إحصائية (0.01)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحـوثين لبعـد (العجز) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتـي بلغـت (3.34-) وهي أكبرمن قيمتها الجدولية (1.69)، وبدلالة إحـصائية (0.00)، كمـا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (اللامعنى) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغ (3.05-) وهي أكبرمن قيمتهـا الجدوليـة (1.69)، وبدلالـة إحـصائية (0.00)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (الاغتراب عـن الـذات) تعـزى لمتغيـر الحالـة

الاجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-2.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وبدلالة إحصائية (0.00)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بـ (العجز، واللامعنى، والاغتراب عن الذات)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (اللامعيارية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (-1.71) وهي أصغرمن قيمتها الجدولية (1.69)، وبدلالة إحصائية (0.09)، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (التمرد) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.51 -) وهي أصغرمن قيمتها الجدولية (1.69)، وبدلالة إحصائية (0.13)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق ببعدي (اللامعيارية، والتمرد) واستناداً إلى هذه النتائج فقد برز متغير الحالة الإجتماعية كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين للأبعاد (العجز، واللامعنى، والاغتراب عن الذات)، وقد جاءت الفروق لصالح العزاب بمتوسط حسابي (2.65، 2.59، 2.80) وعلى التوالي مقارنة بالمتزوجين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المتزوجين أكثر إستقراراً من العزاب، إضافة إلى أنهم أكثر تعاملاً مع الصراعات وكيفية التعامل معها بحكم الحياة الزوجية وأعبائها، وبالتالي فمشاعر العجز، واللامعنى، واللاغتراب عن الذات لديهم أقل من العزاب.

وهي تختلف مع نتائج دراسة (القهيدان، 1999) و (الكنعان، 2008) و (عنوز، 1999) و(الخوالدة،2005) حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاعر الاغتراب الوظيفي ومتغير الحالة الإجتماعية. كما تتفق مع نتائج دراسة (عمران، 1990) جزئياً في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية، ولكنها تختلف في إن المتزوجين أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب من غير المتزوجين. وتتفق مع نتائج دراسة (أبو حماد، 2008) في وجود أثر ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية.

رابعاً: المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
العجز	بين المجموعات	7.08	4	1.77	2.04	0.09
	داخل المجموعات	475.78	584	0.87		
	المجموع	482.86	552			
اللامعنى	بين المجموعات	9.20	4	2.30	2.33	0.55
	داخل المجموعات	541.74	548	0.99		
	المجموع	550.94	552			
اللامعيارية	بين المجموعات	3.76	4	0.94	0.98	0.41
	داخل المجموعات	524.82	548	0.96		
	المجموع	528	552			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	6.98	4	1.75	1.85	0.12
	داخل المجموعات	516.85	548	0.94		
	المجموع	523.84	552			
التمرد	بين المجموعات	9.19	4	2.30	2.47	0.04 *
	داخل المجموعات	509.02	548	0.93		
	المجموع	518.20	552			
الكلي	بين المجموعات	6.54	4	1.64	2.22	0.66
	داخل المجموعات	404.33	548	0.74		
	المجموع	411.08	552			

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك المبحوثين لبعد (التمـرد) تعـزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة لبعد التمرد (2.47) وهي

أكبر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.04)، مما يقتضي رفـض الفرضية جزئياً فيما يتعلق ببعد (التمرد)، واستناداً إلى هذه النتـائج فقـد بـرز المؤهل التعليمي كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين لبعد (التمرد)، وعـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) فـي مـستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لبعد (العجز) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمـة (f) المحسوبة (2.04) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.09)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لبعد (اللامعنى) تعـزى لمتغيـر المؤهـل التعليمي، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.33) وهي أكبر من قيمتها الجدوليـة (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.55)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لبعد (اللامعيارية) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة (f) المحـسوبة (0.98)، وهـي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبدلالة إحصائية (0.42)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى إدراك المبحوثين بالنسبة لبعد (الاغتراب عن الذات) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث بلغـت قيمة (f) المحسوبة (1.85)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وبدلالـة إحصائية (0.12)، وهذا يعني وجود فئات عمرية معينة تتأثر أكثر مـن غيرهـا ببعد التمرد، ولكنها لم تظهر في اختبار شيفيه لتقارب المتوسطات الحسابية، ولـم تتأثر فئة عمرية دون اخرى بمظاهر الاغتراب الأخرى، ممـا يقتـضي قبـول الفرضية جزئياً فيما يتعلق ببعد (العجز، واللامعنى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات). تختلف مع نتائج دراسة (الكنعـان، 2008) و(لمجـالي، 2006) حيـث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهـل التعليمـي والاغتراب الوظيفي. ولإيجاد مصدر الفروق لدرجة إدراك المبحوثين لبعد التمرد التي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، تم إجراء إختبار شيفيه للمقارنات البعدية ولم تظهر نتائج مصادر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لدرجة إدراك المبحوثين لبعد التمرد التي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

خامساً: مدة الخدمة في العمل الحالي:

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
العجز	بين المجموعات	2.99	4	0.75	0.86	0.49
	داخل المجموعات	479.86	548	0.88		
	المجموع	482.86	552			
اللامعنى	بين المجموعات	2.52	4	0.63	0.63	0.64
	داخل المجموعات	548.42	548	1.00		
	المجموع	550.94	552			
اللامعيارية	بين المجموعات	2.77	4	0.68	0.72	0.58
	داخل المجموعات	525.81	548	0.96		
	المجموع	528.57	552			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	7.96	4	1.99	2.12	0.07
	داخل المجموعات	515.87	548	0.94		
	المجموع	523.84	552			
التمرد	بين المجموعات	1.88	4	0.47	0.50	0.74
	داخل المجموعات	516.33	548	0.94		
	المجموع	518.20	552			
الكلي	بين المجموعات	2.29	4	0.57	0.77	0.55
	داخل المجموعات	408.79	548	0.75		
	المجموع	411.08	552			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)**

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (العجـز) تعـزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.86)

وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (اللامعنـى) التـي تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغـت (0.63) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) فـي درجـة إدراك المبحـوثين لبعـد (اللامعيارية) التي تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحـالي، بدلالـة قيمـة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.72) وهي أصغر من قيمتهـا الجدوليـة (2.21)، وبـين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) فـي درجة إدراك المبحوثين لبعد (الاغتراب عن الذات) التي تعزى لمتغير مدة الخدمـة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (2.12) وهي أصغر مـن قيمتها الجدولية (2.21)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (التمرد) التي تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.50) وهي أصغر مـن قيمتها الجدولية (2.21)، وهذا يعني أنه لايوجد فئة معينة لمتغير مدة الخدمة فـي العمل الحالي تختلف في إحساسها بمشاعر الاغتراب أكثر من فئـة أخـرى، ممـا يقتضي قبول الفرضية العدمية، **أي** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجـز، واللامعنى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد) تعزى لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

وهي تختلف مع نتائج دراسة (القهيدان، 1999) حيث أشارت النتائج إلـى وجـود علاقة ضعيفة بين عدد سنوات الخبرة والاغتراب الوظيفي. وهي تتفق مـع نتـائج دراسة (عنوز، 1999) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين الـشعور بالاغتراب ومتغير سنوات الخبرة.

سادساً: المركز الوظيفي:

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" f "	مستوى الدلالة
العجز	بين المجموعات	1.86	2	0.93	1.06	0.35
	داخل المجموعات	480.10	550	0.88		
	المجموع	482.86	552			
اللامعنى	بين المجموعات	1.78	2	1.89	0.89	0.41
	داخل المجموعات	547.16	550	0.10		
	المجموع	550.94	552			
اللامعيارية	بين المجموعات	1.72	2	0.86	0.90	0.41
	داخل المجموعات	526.85	550	0.96		
	المجموع	528.57	552			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	5.01	2	2.51	2.66	0.07
	داخل المجموعات	518.83	550	0.94		
	المجموع	523.84	552			
التمرد	بين المجموعات	1.30	2	0.65	0.69	0.50
	داخل المجموعات	516.90	550	0.94		
	المجموع	518.20	552			
الكلي	بين المجموعات	1.93	2	0.97	1.30	0.27
	داخل المجموعات	409.15	550	0.74		
	المجموع	411.08	552			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج في الجدول رقم (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (العجز) تعزى لمتغيـر

المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (1.06) وهي أصغر مـن قيمتها الجدولية (2.21)، كما يظهر عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (اللامعنى) التي تعـزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.89) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، كما أظهرت النتائج عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) فـي درجـة إدراك المبحـوثين لبعـد (اللامعيارية) التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتـي بلغت (0.90) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.21)، كما بين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) فـي درجـة إدراك المبحوثين لبعد (الاغتراب عن الذات) التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بدلالـة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (2.66) وهي أصغر من قيمتها الجدوليـة (2.21)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لبعد (التمرد) التي تعزى لمتغيـر المركـز الوظيفي، بدلالة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (0.69) وهي أصغر مـن قيمتهـا الجدولية (2.21)، وهذا يعني أنه لا توجد فئة معينة من فئات المركز الوظيفي تظهر عليها مشاعر الاغتراب الوظيفي أكثر من غيرها، مما يقتـضي قبـول الفرضـية العدمية، **أي** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) في درجة إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، واللامعنى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد) تعزى لمتغير المركز الوظيفي مـن وجهـة نظـر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية.

وهي تتفق مع نتائج دراسـة (القهيـدان، 1999) وتختلـف مـع نتـائج دراسـة (الخوالدة، 2005) حيث جاءت النتائج بوجود أثر ذات دلالـة إحـصائية لمـستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الاغتراب الوظيفي بالسبة لمتغير المركز الوظيفي.

2.4 مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي تتـضمن (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) التي تستخدم لحـل وإدارة الصراعات التي تحصل بين الموظفين العاملين في مراكـز الـوزارات الأردنيـة، وأثرهـا فـي خلـق مـشاعر الاغتـراب الـوظيفي، الـذي يتـضمن (العجز، واللامعنى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد)، إضـافة إلـى التعرف على مستوى تأثير الاغتراب الوظيفي لـديهم. ومـدى وجـود فروقـات لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاغتراب الوظيفي التي تعزى للمتغيـرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: **مـا الاسـتراتيجيات الأكثر ممارسة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين فـي مراكز الوزارات الأردنية؟**

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لممارسة استراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنيـة جـاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي عام (2.99) وبأهمية نسبية (59.8)، وهذا يـدل علـى على أن الصراعات التنظيمية التي تحدث في مراكز الوزارات الأردنية لايتم التعامل معها بصورة جدية من خلال دراسة مواقف الصراع والتعرف على أسبابه ومن ثـم إختيار الاستراتيجية المناسبة، وقد يرجع سبب ذلك أما لعدم المعرفة بهذه المنهجيـة العلمية في حل الصراعات من خلال الاستراتيجية المناسبة، أو ضعف العلاقات بين الرئيس والمرؤس للتعرف على أسباب الصراعات ومحاولة حلها بالوقت المناسـب وبالطريقة المناسبة، أو عدم الإهتمام بموضوع الصراعات التي تحدث بين الموظفين داخل المنظمة وآثارها السلبية على الفرد والمنظمة. تتفق هذه النتيجة مـع نتيجـة دراسة (كنعان، 2007) حيث جاءت نتـائج درجـة ممارسـة اسـتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسط. وهي تختلف مع نتيجة دراسة (القرعان، 1996)

ودراسة (الطراونة، 2008) حيث جاءت نتائج موافقة العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية.

وبينت النتائج أنه يمكن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مراكز الوزارات الأردنية تنازلياً كما يلي: **(التعاون، الحل الوسط، المجاملة، التجنب، المنافسة)** وجاءت كلها بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسطات حسابية (3.64، 3.31، 2.79، 2.75، 2.63) على التوالي. ومن الملاحظ أن الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين قليلة، أي أن هناك تقارب في استخدام هذه الاستراتيجيات فقد يستخدم المدير أكثر من استراتيجية في حل الصراع، وجاءت استراتيجية التعاون بالمرتبة الأولى مما يدل على أن المديرين في مراكز الوزارات الأردنية يستخدمونها أكثر من غيرها في حل الصراعات وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وبث روح التعاون والمناقشة وتبادل الآراء، وجاءت استراتيجية التنافس بالمرتبة الأخيرة مما يدل قلة ممارسة هذا الأسلوب والذي قد يدل على عدم فهم ومعرفة لهذه الاستراتيجية، وآثارها الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها لو استخدمت من خلال التنافس البناء والشريف الذي يؤدي إلى النمو والتطور والإبداع.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (زايد، 1995) والتي توصلت إلى أن أكثر الاستراتيجيات إستخداماً في إدارة الصراع هي استراتيجية التعاون، وأقلها إستخداماً على الاطلاق هي استراتيجية التنافس، و (المعشر، 2005) و(البلبيسي، 2003) والتي توصلت إلى أكثر الاستراتيجيات المستخدة في إدارة الصراع هي استراتيجية التعاون تليها استراتيجية الحل الوسط، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القرعان، 1996) و (Wirwan, 1991) والتي توصلت إلى أن أقل الاستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراع هي استراتيجية التنافس. كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبابنة، 1995) في حصول استراتيجة التعاون على المرتبة الأولى والتجنب في المرتبة الرابعة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (كوزان، 1989) والتي توصلت إلى أن أكثر

الاستراتيجيات إستخداماً مرتبة تنازلياً هي التعـاون، والتـسوية وأقلهـا إسـتخداماً التنافس.

جاءت (**استراتيجية التعاون**) في المرتبة الأولى وبمتوسط حـسابي (3.46)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذا يدل على أن المدير يـستخدم هـذه الاسـتراتيجية بالمرتبة الأولى في حل الصراع من خلال بث روح الفريق والعمل الجمـاعي فـي سبيل تحقيق الأهداف العامة، ولكنها جاءت بدرجة متوسط وقد يكون سـبب ذلـك ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في طرح المشاكل التي يعاني منها الموظفون داخل المنظمة لتبادل الآراء ووجهات النظر حولها للتوصل إلى الحل المناسب، وقد يعود ذلك إلى قلة المعرفة بهذه الاستراتيجية وآثارها الإيجابية في التطبيق، وآثارها السلبية في عدم التطبيق. وهـي تتفـق مـع نتـائج دراسـة (المعـشر، 2005) و(الضمور، 2004) و (Macintyre, 1997) في حصول استراتيجية التعاون على المرتبة الأولى، وتختلف مع نتائج دراسة (القرعان، 1996) و (Wirwan, 1991) في عدم تصدر استراتيجية التعاون المرتبة الأولى.

جاءت الفقرة (2) من هذه الاستراتيجية بالمرتبة الأولى والتي تنص علـى " **يشجع المدير أطراف الصراع على التعاون بقصد التوصـل إلـى حـل مرضـي** " بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يؤكد ماتوصلنا إليه فـي النتائج السابقة، أي أن المدير في مراكز الوزارات الأردنة يلجأ بدرجة متوسطة إلى تشجيع المناقشة وتبادل الآراء والتعاون بين الأطراف المتصارعة لحل الصراعات. وجاءت الفقرة (6) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على " **يحرص المدير على إشاعة جو المحبة والتآلف بين أطراف الصراع** " وبمتوسـط حـسابي (3.42) وبدرجـة ممارسة متوسطة. وهذه الإجابة أيضاً تؤكد ما توصلنا إليه فـي الإجابـة الـسابقة فالمدير لايحرص بدرجة عالية على حل الصراع من خلال التآلف والتعـاون بـين أطراف الصراع.

جاءت (**استراتيجية الحل الوسط**) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حـسابي (3.31) وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذا يدل أن المدير يلجأ إلى هذه الاسـتراتيجية لحـل الصراعات بين موظفي مراكز الوزارات الأردنية بدرجـة متوسـطة وأقـل مـن

استراتيجية التعاون، فهو ليس لديه ميل كبير لحل الصراعات من خلال تحقيق جزء من أهداف كل طرف، والخروج بحلول مرضية لكل الأطراف. وهي تتفق مع نتائج دراسة (المعشر، 2005) و (فياض، 1991) في كونها إحتلت المرتبة الثانيـة مـن حيـث درجـة الممارسـة.وتختلـف مـع نتـائج دراسـة (الحنيطـي،1993) و (Jaquith, 1991) حيث إحتلت المرتبة الأولى.

جاءت الفقرة (22) من هذه الاستراتيجية بالمرتبة الأولى والتي تنص على "**يحاول المدير أن يجد حلاً وسطاً يرضي أطراف الصراع**" بمتوسط حـسابي (3.40) وبدرجة ممارسة متوسطة**.** ويعني ذلك أن المديرين في مراكز الوزارات الأردنيـة لايميلون بدرجة كبيرة لإيجاد الحلول الوسطية وإرضاء أطراف الصراع. وجـاءت الفقرة (21) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على" **يحرص المدير عند الـسعي لحـل الصراع أن لا يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر**" وبمتوسـط حـسابي (3.21) وبدرجة ممارسة متوسطة، فالمدير لا يرغب بحل الـصراع مـن خـلال سياسـة (رابح – خاسر) ويعود ذلك إلى أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التعاون قريب من المتوسطات الحسابية لاستراتيجية الحل الوسط، وبالتـالي فهـو قـد يـستبدل استراتيجية مكان أخرى ولا يركن إلى سياسة (رابح – خاسر).فحرصـه علـى أن يكون هناك حلول وسطية أكبر من حرصه على أن يكون هناك رابح أو خاسر.

جاءت **(استراتيجية المجاملة)** بالمرتبة الثالثة وبمتوسـط حـسابي (2.78) وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذا يدل أن المدير يلجأ إلى هذه الاسـتراتيجية لحـل الصراعات بين موظفي مراكز الوزارات الأردنية بدرجـة متوسـطة وأقـل مـن استراتيجية الحل الوسط**،** فهو لا يحاول جهده لإقناع طرف بالتسامح مـع الطـرف الآخر في سبيل حل الصراع.

جاءت الفقرة (26) من هذه الاستراتيجية بالمرتبة الأولى والتي تنص علـى "**يحل المدير الصراع بإقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر**" بمتوسط حسابي (3.00) وبدرجة ممارسة متوسطة، فالمدير يلجأ إلـى هـذا النوع من الحلول ولكن ليست بدرجة عالية ولايبذل جهده في إقنـاع طـرف مـن الأطراف للتسامح مع الطرف الآخر، وقد يكون ذلك بسبب شـدة الـصراع بـين

الأطراف وبالتالي لا فائدة من المحاولة. وجاءت الفقرة (29) "**يحاول المدير تحقيق مصلحة الطرف الأقوى من أطراف الصراع**" بالمرتبة الخامسة بمتوسـط حـسابي (2.71) وبدرجة متوسط، وهذا يعود إلى أن المدير يحاول حل الصراع من خـلال دعم الطرف الذي يحمل حجج وبراهين أكثر صدقاً. ووجاءت الفقرة (28) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص "**يعطي المدير أولوية وأفضلية لمصلحة طـرف علـى آخـر**" بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة ممارسة متوسطة، فقد يرى المدير أن حل الصراع يكون بأعطاء الأولوية للطرف الذي هو أقرب في تحقيق أهداف المنظمة.

جاءت **(استراتيجية التجنب)** بالمرتبة الرابعـة وبمتوسـط حـسابي (2.75) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن المدراء في مراكز الوزارات الأردنية لايرغبون كثيراً بحل الصراعات القائمة من خلال عدم الأهتمام وتـرك الـصراع وتجنبه دون أي تـدخل، وهـي تتفـق مـع نتـائج دراسـة (المعـشر, 2005) و (عبابنة، 1995) حيث جاءت استراتيجية التجنـب بـالمركز الرابـع وبدرجـة متوسط.

وجاءت الفقرة (17) "**يسعى المدير نحوتقديم حل مؤقـت للـصراع القـائم**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.00) وبدرجة ممارسة متوسطة وهذا ما يؤكـد تفسيرنا السابق فهو لا يتجاهل الصراع القائم، فهو يحل الصراع بتقديم حل مؤقـت دون الحلول الجذرية، وقد يتجاهل الأسباب الأساسية للصراع ليعطي لوقت الكـافي لأطراف الصراع للتفكير والتروي. وجاءت الفقرة (16) "**يؤكـد المـدير علـى أن الصراع الموجود لا حل له عنده**" بالمرتبة الأخيـرة وبمتوسـط حـسابي (2.43) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يؤكد على أن المدير يحاول ترك حل الـصراعات وربما التظاهر بعدم وجود الحل لإعطاء الأطراف الفرصة للتروي، ولكن ليس لعدم إهتمامه أو رغبته بترك الصراع دون حل.

جاءت **(استراتيجية التنافس)** بالمرتبة الخامسة وبمتوسـط حـسابي (2.63) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهو أسلوب حازم وغير تعاوني يلجأ المديرإلى استخدام القوة والسطة والإجبار في تطبيق هذه الاسـتراتيجية، وقـد جـاء ترتيـب هـذه الاستراتيجية بالمرتبة الخامسة، للنظرة السلبية لعبارة التنافس السائدة والتـي تفـسر

التنافس على أساس فوز طرف وتحطيم الطرف الآخر، وعـدم المعرفـة بالـدور التنافسي البناء الذي يخدم المنظمة ويقودها نحو النمو والتطور. ويلاحظ أن هنـاك تقارباً في إستخدام استراتيجية المجاملة والتنافس في حل الصراع وهـذا يعنـي أن استخدام استراتيجية التنافس لا تستخدم بكثرة في مراكز الوزارات الأردنيـة.وهـي تتفق مع نتائج دراسة (القرعان، 1996) و (كوزان، 1989) حيث جاءت النتائج أن ترتيب استراتيجية التنافس جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة.

جاءت الفقرة (7) "**يحاول المدير حل الصراع بالطريقة التي تحقق أهدافـه**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة ممارسةمتوسطة، وحصلت هـذه الفقرة على متوسط حسابي قريب من المتوسط الحسابي لفقرات التعاون وفقرة الحل الوسط التي حصلت على المرتبة الأولى، فقد يكون من المحتمل عـدم ثبـات تلـك الأستراتيجيات حيث يمكن للمدير أن يمارس جميع هذه الاستراتيجيات في معالجـة مواقف الصراع. فقد يحل المدير الصراع ويحقق أهدافه التي هي أهداف المنظمـة. وجاءت الفقرة (9) "**يقنع المدير أطراف الصراع باستخدام القوة للفـوز بالقـضية المتنازع عليها**" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسـط حـسابي(2,23) وبدرجـة ممارسـة منخفضة، وهذا يعني أن المديرلا يقنع أطراف الصراع باسـتخدم الـسلطة والقـوة للفوز.

ومن ملاحظة النتائج نرى تقارب بين المتوسطات الحسابية لاستراتيجيتي التعـاون والحل الوسط، وهذا يدل على وجود رغبة أكبر لاستخدامها في حل الصراعات من الاستراتيجيات الأخرى، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المعـشر، 2005) ودراسـة (فياض، 1991) ودراسة (البلبيسي، 2003) و (كوزان، 1989).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: **ما مـستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.**

بلغ المتوسط العام لمستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد الاغتراب الـوظيفي مجتمعة (2.54) وبأهمية نسبية (50.8) وانحراف معياري (0.86) مما يؤشر على أن مستوى الاغتراب من وجهة نظر الموظفين العاملين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسط، ويؤكد على وجود مظاهر للاغتراب الـوظيفي مـن

وجهة نظر أفراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزهـا عال حول متوسط الإجابات. وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسة (القهيدان، 1999) و (الكنعان، 2008) و (الصرايرة، 2005) حيث جاءت نتائج المتوسط العام للاغتراب الوظيفي بدرجة متوسط، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة التنظيمية لا تخلو مـن الاسباب التي تؤدي إلى مشاعر الاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة. وهي تختلـف مع نتائج دراسة (Aiken & Hage, 1966) حيث جاء مستوى الاغتراب الـوظيفي بدرجة عالية.

وجاءت جميع أبعاد الاغتراب الـوظيفي بدرجـة متوسـط فقـد تراوحـت متوسـطاتها الحـسابية بـين (2.70-2.39) وتـم ترتيبهـا تنازليـاً كمـا يلـي: **(اللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد، والعجز، واللامعنى)** وهي تتفق مـع نتـائج دراسـة (الـصرايرة، 2005) و(الكنعـان، 2008) و(المجـالي، 2006) و(الخوالدة، 2005) في حصول كافة أبعاد الاغتراب الوظيفي على درجة متوسـط. كما تتفق مع نتائج دراسة (الكنعان، 2008) في الأبعاد (اللامعيارية، والاغتراب عن الذات، واللامعنى)، حيث إحتل البعدين المرتبة الأولى والثانية واحتل بعد اللامعنـى المرتبة الأخيرة،كما تتفق مع نتائج دراسة (أبو حماد، 2008) حيث جاءت النتـائج بوجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي بدرجات تأثير متوسطة، بمتوسط حسابي (2.85) كما جاء بعد اللامعيارية بالمرتبة الأولى.

واحتل بعد **اللامعيارية** المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (2.70) وانحـراف معياري (0.98) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تؤكد وجود لامعيارية لـدى أفـراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزها عال حول متوسـط الإجابات. وهي تعكس معاناتهم داخل وحداتهم التنظيمية من عدم العدالـة وتغليـب المصلحة الذاتية فوق كـل إعتبـار. وهـذه النتيجـة تتفـق مـع نتـائج دراسـة (الكنعان، 2008) و(أبو حماد، 2008) حيث إحتل بعد اللامعيارية المرتبة الأولـى في الترتيب التنازلي، وتختلف مع نتائج دراسة (المجالي، 2006) حيث جـاء بعـد اللامعيارية بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسط، وجاءت الفقرة (44) "**أشعر أن موازين الأمور أصبحت مقلوبة**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة متوسـط.

وهذا يشير إلى أن هناك شعور لدى المبحوثين بأن القيم والمبادىء التي ساروا عليها خلال مسيرة العمل قد تغيرت، ولا يوجد فرق في تقييم الموظف ذو القيم العالية عن غيره فيسود عدم رضا ولا مبالاة وانحراف عن القيم والمبادىء السائدة في البيئـة التنظيمية.

وجاءت الفقرة (43) "**أشعر أن اللجوء للوسائل غير الشرعية أمر مطلـوب لتحقيق الأهداف**" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) وبدرجة متوسط. وهـذا يؤكد ما أشرنا إليه في تفسير الفقرة السابقة، حيث إدراك المبحـوث أن المـوازين أصبحت مقلوبة يولد لديه قناعة بأنه يمكن تحقيق الأهداف بالطرق غير السوية.

وجاء بعد **(الاغتراب عن الذات)** بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (2.60) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تؤكد وجود اغتراب عـن الذات لدى أفراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليـل وتركزهـا عال حول متوسط الإجابات وهي تعكس خيبة أملهم في تحقيق توقعاتهم وإحـساسهم بالملل والعزلة. وحصلت الفقرات على درجات متباينة بين درجة متوسط ودرجـة منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.49-2.18).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكنعان، 2008) وتختلف مـع نتـائج دراسة (المجالي، 2006) حيث جاء بعد الاغتراب عن الـذات بالمرتبـة الأولـى وبدرجة عالية. وجاءت الفقرة (49) "**أشعر أن هناك فراغ بين ماأتمناه وبين الواقع الفعلي داخل المنظمة**" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.49) وبدرجة متوسـط، وهذا يعني أن هناك مشاعر لدى المبحوثين بعدم تحقيق التوقعات التي وضعوها في بداية إنتمائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعف ثقة الفرد بالمنظمة وبنفسه وقد يـؤدي ذلك إلى ضعف الولاء والإنتماء وربما إلى ترك العمل. وجاءت الفقرة (48) "**أشعر إني مستبعد ومعزول عن العاملين داخل المنظمة**" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وبدرجة منخفض، وهذا يدل على أن المبحوثين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية لايشعرون بالعزلة عن محيط المنظمة وقد يعود ذلك إلـى قـوة العلاقـات الإجتماعية بين الموظفين، وإشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات.

وجاء بعد **(التمـرد)** بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2.54) وانحـراف معياري (0.97) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تؤكد وجود شعور التمرد لدى أفراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزها عال حول متوسـط الإجابات، وهي تعكس الإحباط وعدم الرضا والغضب والسخط الذي يعانيه أفـراد العينة. وحصلت الفقرات على درجات متباينة بين درجة متوسط ودرجة مـنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.86-2.27).

وجاءت الفقرة (51) "**أشعر بالإحباط وعدم الرضا تجاه مايسود مناخ العمـل من نظم**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وبدرجة متوسط، وهذا يدل علـى أن الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية لديهم مشاعر عدم الرضا عـن النظم السائدة داخل المنظمة. مما يؤدي إلى عدم الرضا وعدم الإهتمام بجودة تحقيق الأهداف. وجاءت الفقرة (55) "**أرغب في مخالفة كل القـيم والأعـراف الـسائدة**" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27) وبدرجة منخفض، وهذا يدل على أن هناك توافق في القيم والأعراف السائدة بين الموظفين العاملين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية فلا توجد رغبة أو شعور للمخالفة.

وجاء بعد **(العجز)** بالمرتبة الرابعة بمتوسـط حـسابي (2.45) وانحـراف معياري (0.94) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تؤكد وجود شعور بالعجز لدى أفراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزها عالٍ حول متوسـط الإجابات، وهي تعكس شعور أفراد العينة بصعوبة تحقيق الأهداف وعدم القدرة على العطاء، وحصلت الفقرات على درجات متباينة بين درجة متوسط ودرجة منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (2.64 – 2.45). وهي تتفق مـع نتـائج دراسة (الكنعان، 2008) حيث جاء بعد إنعدام القوة بالمرتبة الثالثة وهي قريبة منها وبدرجة متوسط.

وجاءت الفقرة "**أشعر أن تحقيق الأهداف داخل التنظـيم صـعبة الحـصول**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسـط، وهـذا يـدل علـى أن المبحوثين لديهم مشاعر بالعجز واللاقوة في القدرة على تحقيق الأهداف، وقد يـدل هذا على حالة الإستسلام والخنوع لأوامر الغير. وجاءت الفقرة "**أعجز عن التكيـف**

مع ظروف العمل داخل التنظيم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.30) وبدرجة منخفض، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور منخفض في عدم القدرة على التكيف مع ظروف العمل التي يعملون بها داخل التنظيم.

وجاء بعد **(اللامعنى)** بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تؤكد وجود شعور بعدم الفهم وعدم الرغبة بالعمل لدى أفراد العينة، كما يدل على أن درجة تشتت أفراد العينة قليل وتركزها عال حول متوسط الإجابات. وحصلت الفقرات على درجات متباينة بين درجة متوسط ودرجة منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (2.58 – 2.17). وهي تتفق مع نتائج دراسة (الكنعان، 2008) حيث جاء بعد اللامعنى بالمرتبة الرابعة وهي قريبة منها وبدرجة متوسط. وتتفق مع نتائج دراسة (المجالي، 2006) حيث جاءت بالمرتبة الخامسة وبدرجة متوسط.

وجاءت الفقرة (39) "**أشعر أن مايجري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني على إتخاذ قرار معين**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وبدرجة متوسط، وهذا يدل على أن هناك شعور بدرجة متوسطة بعدم الفهم وعدم الوضوح للعمل الذي يقوم به وبالتالي عدم قدرته غلى إتخاذ قرار معين. وقد يكون هذا بسبب صراع الدور وغموض الدور، وعدم وضوح الأهداف وتداخلها. وجاءت الفقرة "**أشعر أنه ليست لي أية أهمية أو دور في هذه المنظمة**" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وبدرجة منخفض، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور منخفض بعدم أهميتهم أو دورهم في المنظمة، وقد يأتي ذلك من إهتمام المنظمة بالعاملين فيها واقتناعهم بالعمل الذي يؤدونه.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05\geq\alpha$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في مراكز الوزارت الاردنية.**

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي. بدلالة إرتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت

(61.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.21) وبدلالة إحـصائية بلغـت (0.00) وهي دالة معنوياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، كما تشير النتائج إلى أن معامـل الأرتباط (R) بلغ (0.60) وهو يشير إلى علاقة إرتباط قوية، كما تشير النتائج إلـى أن متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر ما مقداره (36%) من التبـاين في المتغير التابع. ولم أجد دراسات سابقة تتفق أو تختلف مع الدراسـة موضـوع التحليل.

أما نتائج الفرضيات الفرعية لمعرفة أثر كل استراتيجية من استراتيجيات الـصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي كانت كما يأتي:

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثرذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة إحصائية (α≤0.05) لاستراتيجية (التعاون، والحل الوسط) في الاغتراب الـوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية. وقد يعود السبب إلى طبيعـة العنصر البشري وميله للتعاون والتآلف والتفاهم مع بني البشر، إضافة إلى طبيعـة هذين الاستراتيجيتين في تقريب وجهات النظر وتقليل الخلافات والوصول إلى حـل مرضي لجميع الأطراف، وبالتالي لاتـسبب هـذه الاسـتراتيجيتين مـشاعرالعزلة والخوف القلق أي مظاهر الاغتراب الوظيفي. وتظهر النتائج إنهاعلاقة عكسية فكلما زاد التعاون قل الاغتراب الوظيفي والعكس صحيح.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤0.05) لاستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في الاغتـراب الـوظيفي وهي مرتبة تنازلياً حسب شدة الأثر في الاغتراب الـوظيفي. فكانـت اسـتراتيجية التجنب أكثر أثراً في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي في حالـة إسـتخدامها لحـل الصراعات بين الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.فأسـلوب التجنـب يتصف بإهمال الأطراف المتصارعة وتجنب الدخول في حل الصراع القـائم ممـا يؤدي إلى شعور الأطراف المتصارعة بالإهمال والامبالاة مما يولد لديهم الـشعور بالاغتراب. وإسلوب المجاملة يتصف بتنازل طرف عن تحقيق حاجاتـه وأهدافـه لحساب الطرف الآخر مما يولد لدى هذا الطرف مشاعر بالغبن والإجحاف والـذي يولد لديه شعور بالاغتراب. وإسلوب التنافس يتصف باستخدام القوة والسلطة لتحقيق

أهداف طرف على حساب خسارة الطرف الآخر، مما يولد لديه شعور بالخوف والقلق والذي يؤدي إلى الاغتراب.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة **بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة) من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي).**

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية لاستراتيجية (التعاون، والحل الوسط) تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، أي أن هناك إتفاق بين الذكور والإناث حول تفضيل استخدام استراتيجية التعاون والحل الوسط في حل الصراعات، وكانت الفروق لصالح الذكور مقارنة بالإناث، ويعزى ذلك إلى أن الذكور اكثر إدراكاً لطرق التعاون والحل الوسط كونهم أكثر إدراكاً لتحمل المسؤولية إجتماعياً وعملياً. وتتفق مع نتائج دراسة (**Wong, 2010**) و (Donovan, 1991**)** وتتعارض مع نتائج دراسة (الطراونة، 2008) و **(**Battler, 2009).

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية لاستراتيجية (التنافس، والتجنب، والمجاملة) تعزى لمتغير النوع الإجتماعي. أي أن الإختلافات بين أفراد العينة في متغير(النوع الإجتماعي) ليس له تأثير يذكر على تفضيل أي من الاستراتيجيات تلك. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المعشر، 2005) و (العبابنة، 1995) و(Mcintere, 1997**K** وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير (العمر، والحالة الإجتماعية، ومدة الخدمة في العمل الحالي، والمركز

الوظيفي)، أي أن الإختلافات بين أفراد العينة في تلك المتغيرات ليس له تأثير يذكر على تفضيل أي من الستراتيجيات على غيرها في حل الصراع وتتفق هذه النتـائج مع نتائج دراسة (المعشر، 2005) فيما يخص الحالة الإجتماعية، ونتـائج دراسـة (العبابنة، 1995) فيما يخص العمر ومدة الخدمة فـي العمـل الحـالي والمركـز الوظيفي، ونتائج دراسة (الطراونة، 2008) فيما يخص المركز الوظيفي أيضاً.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) في استراتيجيات (التعاون، والتجنب، والحل الوسـط) تعـزى لمتغيـر المؤهل التعليمي. وقد أظهرت النتائج أن مصدر الفروقات في استراتيجية التعـاون هو بين حملة البكالوريوس وحملة ثانوية عامة فأقل ولصالح حملة الثانويـة العامـة فأقل الذين يرون أن مديريهم يـستخدمون اسـتراتيجية التعـاون لإدارة الـصراع التنظيمـي. وتتفـق هـذه الدراسـة مـع نتـائج دراسـة (المعـشر، 2005) و (القرعـان، 1996) و (Insuk Lee, 1992) وتتعـارض مـع نتـائج دراسـة (العبابنة، 1995).

أما بالنسبة لاستراتيجيات (التجنب، والحل الوسـط) فلـم تظهـر مـصادر الفروقات لمتغير المؤهل التعليمي بين أفراد العينة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة **بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) لأبعـاد الاغتـراب الـوظيفي (العجـز، واللامعنى، واللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد) من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفيـة (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي).**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الـوزارات الأردنيـة لأبعاد الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي). أي أن الإختلافات بين أفراد العينة في كل مـن (النوع الإجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي) ليس

له تأثير يذكر على مستوى الاغتراب الوظيفي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسـة (عنوز، 1999) فيما يخص النوع الإجتماعي ومدة الخدمة في العمل الحالي، ونتائج دراسة (الكنعان، 2008) فيما يخص متغير العمر، ونتائج دراسة (القهيدان، 1999) فيما يخص المركز الوظيفي.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الـوزارات الأردنيـة الأردنية لأبعاد الاغتراب مجتمعة تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية، وهـذا يؤكـد أن إدراك الاغتراب يختلف باختلاف الحالة الإجتماعية، وجاء لصالح العزاب بمتوسـط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.90) مما يعني شـعور العـزاب بمـشاعر الاغتراب الوظيفي أكثر من المتزوجين، ويعود ذلـك إلـى أن المتـزوجين أكثـر إستقراراً، وأكثر إحساساً بالمسؤولية فلا يتركون أنفسهم عرضـة لتملـك مـشاعر الاغتراب التي تؤثر على حياتهم العملية والعائلية، كما يدل على أن درجـة تـشتت أفراد العينة قليل وتركزها عال حول متوسط الإجابات. وتتفق هذه النتائج مع نتـائج دراسة(أبو حمـاد، 2008) و (الخوالـدة، 2005) وتختلـف مـع نتـائج دراسـة (عنوز، 1999).

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الـوزارات الأردنيـة الأردنية لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، واللامعنى، والاغتراب عن الذات) تعزى لمتغير(الحالة الإجتماعية) ولصالح العزاب، حيث جـاءت المتوسـطات الحـسابية للعزاب أعلى من المتزوجين في تلك الأبعاد، مما يدل علـى إدراك أفـراد العينـة العزاب لمشاعر الاغتراب الوظيفي أكثر من المتزوجين، وذلك يعكـس شـعورهم بصعوبة تحقيق الأهداف وعدم القدرة على العطاء، وعدم الفهم للأمـور التنظيميـة والفراغ الكبير، وعدم القدرة على تحقيق التوقعات والعزلة عن التغيير. وهي تتفـق مع نتائج دراسة (أبو حماد، 2008) و (عمران، 1990)، وتتعـارض مـع نتـائج دراسة (عنوز، 1999).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى إدراك الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية الأردنية لبعد (التمرد) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، ولم تظهر النتائج مصادر الفروقات لمتغير المؤهل التعليمي بالنسبة لبعد (التمرد) بين أفراد العينة. وتتفق مع نتائج دراسة (الخوالدة، 2005) وتختلف مع نتائج دراسة (المجالي، 2006) .

3.4 وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة الممارسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسط ومرتبة تنازليا كما يلي: (التعاون، والحل الوسط، التجنب، والمجاملة، والتنافس).
2. هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: (اللامعيارية، والاغتراب عن الذات، والتمرد، والعجز، واللامعنى).
3. أن هناك أثراً معنوياً لاستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، ولم يكن هناك أثر معنوي لاستراتيجيتي (التعاون، والحل الوسط).
4. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام لمتغير (النوع الإجتماعي، والمؤهل التعليمي) في مستوى إدراك أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام لمتغير (العمر، الحالة الإجتماعية، ومدة الخدمة في العمل الحالي، والمركز الوظيفي) في مستوى إدراك أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
5. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام لمتغير (الحالة الإجتماعية، والمؤهل التعليمي) في مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي. ولا يوجد أثراً معنوياً لمتغير (النوع الإجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في

العمل الحالي، والمركز الوظيفي) في مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي.

4.4 التوصيات:

ومن خلال النتائج تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

1. رفع مستوى معارف ومهارات الإدارات العليا في مراكز الوزارات باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأهمية الكشف المبكر عن حالات وأسباب الصراع التنظيمي،لاختيار الحل المناسب لها دون أن تؤثر في خلق مشاعر الاغتراب الوظيفي.
2. تفعيل وزيادة إستخدام استراتيجية التعاون والحل الوسط، لما وصلت إليها نتائج الدراسة من عدم وجود أثر لهاتين الاستراتيجيتين في خلق الاغتراب الوظيفين، من خلال تشجيع الإدارة العليا لمرؤوسيها في استخدام هذه الاسراتيجية.
3. تطوير وتفعيل إستخدام استراتيجية المنافسة البناءة التي تقود المنظمة إلى النمو والتجديد والإبتكار.
4. تعريف المدراء بأهمية الصراع الإيجابي، وأهمية وجود مستوى معين من الصراع داخل المنظمة، الذي أكدت عليه المدارس الحديثة لدوره في إبراز الطاقات والقدرات الإبداعية والتي تنعكس إيجابياً على أهداف المنظمة.
5. تطوير استخدام استراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) بما يقلل من آثارها السلبية في. ظهور مشاعر الاغتراب الوظيفي من خلال عقد الدورات التدريبية التي تتضمن أساليب حيوية كتمثيل الأدوار، وسلة البريد، وتدريب الحساسية، والحالات الدراسية.
6. تحسين وتطوير سياسات الإختيار والتعيين لتقليل الفجوة بين التوقعات وبين الواقع الفعلي.
7. إعتماد وصف وظائف يوضح المهام والواجبات لتقليل صراع الدور وغموض الدور.

8. تبني سياسة التدوير الوظيفي الذي له أثر في إحساس الفرد بأهمية دوره فـي كل مفصل من مفاصل المنظمة، إضافة إلى تقليل الروتين في أداء المهـام، كما يساعد على تخفيف حدة الصراعات في حال وجودها.

10. ترسيخ أهمية توعية الموظفين بقيم وأخلاقيات الوظيفة وتنمية الشعور لديهم بالمصلحة العامة والولاء للمنظمة.

11. إعتماد خطة تدريبية سنوية مستمرة لتطـوير الادارة الاوسـطى والعليـا، والتي هي معنية بحل الصراعات في مراكز الـوزارات الأردنيـة، لتزويـدهم بالمعارف والمهارات الخاصة بكيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية بما يعـود على أطراف الصراع بالفائدة.

ومن خلال هذه الدراسة قد يمكن إثارة إهتمام الباحثين والدارسـين لإجـراء المزيد من الدراسات التي تبحث مثلاً في أثر القيادة، أو طبيعـة العمـل، أو نمـط التفاعل الاجتماعي في مستوى الصراعات التنظيمية، أو في الاغتراب الوظيفي.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود، (2005)، "**الادارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد**"، الاسكندرية، الدار الجامعية.

أبو حماد، أشرف فهد أحمد، (2008)، "**أثر ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى**"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.

بارشير، ديفيد لانج، المشيقح، حمود بن سليمان، (2000)، "دراسة إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية"، ترجمة حمود بن سليمان المشيقح، **الإدارة العامة**، مجلد (39)، عدد (4)، ص (811.)

برنوطي، سعاد فائق، (2001)، "**الأعمال (الخصائص والوظائف الإدارية)"،** عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر.

البلبيسي، سناء جودت، (2003)، "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**"،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (2004)، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، الرياض، دار المريخ للنشر.

جلدة، سامر، (2009)، "**السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**"، عمان، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي، (2010)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،** عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، (2003)، "**إدارة المنظمات (منظور كلي)"،** عمان،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشروالتوزيع.

حسن، محمد عبد الغني، (2004)، "**مهارات إدارة الصراع (الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء)**"، القاهرة، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية.

حمود، خضير كاظم، (2002)، "**السلوك التنظيمـي**"، عمـان، الطبعـة الاولـى، دارصفاء للنشر والتوزيع.

الحنيطي، محمد فالح، (1993)، "الصراع التنظيمي أسـبابه وطـرق إدارتـه فـي المؤسسات العامة والخاصة بالأردن"، دراسة ميدانيـة تحليلـة، **مجلـة دراسات**، مجلد (20)، عدد (1)، ص (250).

الحنيطي، محمد فالح، (2003)، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن"، دراسة ميدانية تحليلية، **مجلـة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (30)، عدد (2)، ص (398).

الخزندار، سامي ابراهيم جمعة، (2004**)،** الصراعات العربية الداخلية، رؤية فـي الأسباب والدوافع، **مجلة أبحاث اليرمـوك**، سلـسلة العلـوم الإنـسانية والاجتماعية، مجلد (20) عدد(1**)** ص (143).

الخضرا، بشير، واخرون، (2003)، "**السلوك التنظيمي**"، عمان، الطبعـة الثانيـة، منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الخطيب، أحمـد، معايعـة، عـادل سـالم، (2009)، **الإدارة الحديثـة: نظريـات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، إربد، الطبعة الأولـى، جـدارا للكتـاب العالمي للنشر.

الخفاجي، نعمة عباس و الغالبي، طاهر محسن، (2008)، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، عمان، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.

الخوالدة، نبيلة لطفي، (2005**)، "أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معـان) فـي جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

زايد، عادل محمد،(1995)، دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (34)، عـدد (4)، ص (525).

سلطان، محمد سعيد أنور، (2004)، **السلوك التنظيمي**، الاسكندرية، دار الجامعـة الجديدة.

سيلفرمان، ديفيد، (2000)، **النظرية في المنظمات إطار سسيولوجي**، إربد، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات.

سيكاران، أوما، (1998)، ترجمة علي بسيوني وعبد ا بن سليمان الفزاز، "**طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"،** جامعة الملك سـعود، الرياض.

الشافعي، محمد محمد، (2008)، **من مهارات الإدارة المعاصرة: الجـزء الثـاني،** القاهرة، الطبعة الاولى، مركز المحروسة للنشر والخـدمات الـصحفية والمعلومات.

الشخص، أديب محمد، (1994)، دراسة إدارة النزاع في المنظمات، **مجلة الإداري،** عدد (56)، ص (59).

الصرايرة، أكثم عبد المجيد، (2005)، مظاهر الإحبـاط الـوظيفي وأثرهـا فـي الاغتراب التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامـة فـي المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية،** مجلـد 32، العدد 2، ص (298).

الصيرفي، محمد، (2008)، **إدارة الصراع**، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية.

الضمور، سامي أحمد فلاح، (2004)، "**أساليب تعامل المـشرفين التربـويين فـي الأردن مع الصراع التنظيمي**" رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة مؤتة.

الطجم، عبد ا بن عبد الغني، السواط، طلق بن عـوض ا ، (2003)، **الـسلوك التنظيمي،** الطبعة الرابعة، الرياض، دار حافظ للنشر والاعلان.

الطراونة، هاني خاف، (2008)، " **أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على إنتماء المدراء في الوزارات الأردنية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الكرك.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (1998)، "**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**"، عمان، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.

عارف، حسين ناجي، (2001)، "**السلوك التنظيمي**"، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

عبابنة، تميم نجيب علي، (1995)، "**أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن: دراسة تطبيقية على محافظة إربد**"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004)، "**السلوك الفعال في المنظمات**"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.

عبد الغفار، السيد محمد، (1990)، **إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات**، القاهرة، دار النهضة العربية.

عبد الوهاب، أحمد جاد، (2000)، "**السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**"، القاهرة، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر.

عبودي، زيد منير، (2006)، "**الأتجاهات الحديثة في المنظمات الأدارية**"، عمان، الطبعة الأولى، دارالشروق للنشروالتوزيع.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، "**السلوك الإنساني والتنظيم**"، الرياض، معهد الإدارة العامة.

عساف، عبد المعطي محمد، (1999)، "**السلوك الاداري " التنظيمي** " في المنظمات المعاصرة"، عمان، دار زهران للنشر.

العسال، رنا محمد مصطفى، (2009)، "**الاغترب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العطية، ماجدة، (2003)، "**سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**"، عمان، الطبعة الأولى، دارالشروق للنشروالتوزيع.

عمران، كامل علي متولي، (1990)، "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتـراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل (دراسة ميدانية مقارنة)"، **مجلـة الإدارة العامة،** عدد(66)، ص (115).

العميان، محمود سلمان، (2002)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان، (2004)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"**،** عمان، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع.

عنوز، عبد اللطيف ماجد، (1999)، دراسة "الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسـة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمي في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال" **مجلة الإدارة العامة،** مجلد (39)،عـدد (2)، ص (343).

عوض، عامر، (2008)، "**السلوك التنظيمي"الاداري**"**،** عمان، دار أسـامة للنـشر والتوزيع.

عياصرة، معن محمود، بني أحمد، مروان محمد، (2008)، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغييـر،** عمان، الطبعة الأولـى، دار الحامـد للنـشر والتوزيع.

فريج، سامي محمد، (2007)، "**تسوية النزاعات (الحـل بالتعـارض والوسـاطة، الحسم بالتحكيم والتقاضي، أعمال الخبرة، المـسؤولية عـن التـأمين، تعبيرات العقد، الصلح)**"، القاهرة، دار النشر للجامعات.

الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلامة، الـشهابي، أنعـام،(2009) **،"السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"،** الشارقة، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة.

فياض، رجاء خالد، (1991)، "**النزاعات التنظيميـة بـين العـاملين كمـا يراهـا المديرون في الوزارات في الأردن**" رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية.

القرعان، عاطف بدري راشد، (1996)، **إدارة الصراع: دراسة أستطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك**،** إربد.

القريوتي محمد قاسم، (2008)، "**نظرية المنظمة والتنظيم"،** عمان، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم، (2006)، "**مقدمة في الادارة العامة"،** عمان، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الأنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**"، عمان، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع.

القطب، محي الدين و الخشالي، شاكر جار ا (2008)، العلاقة بين المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم الإنسانية** " مجلد (11)، العدد (2)، ص (224).

القهيدان، ماجد عبد العزيز، (1999)، "**أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود.

كشت، ابراهيم، (2004)، "**ومضات ادارية**"، عمان، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشروالتوزيع.

الكنعان، حمود بن صالح، (2008)، "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، **دورية الإدارة العامة**، مجلد (48)، عدد (4)، ص (533).

كنعان، مي محمود خلف، (2007)، "**درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

كوزان، كامل، (1989)، "**أساليب إدارة الصراع الشخصي للمدراء الأردنيون**"**,** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

كينان، كيت، (1996)، "**تَفهم تصرفات الموظفين" سلسلة الدليل الإداري**"**،** بيروت، ترجمة، مركز التعريب والبرمجة، طبعة أولى، الدار العربية للعلوم.

لطفي، دنبري، (2008)، "التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة"، **مجلة علوم انسانية،** عدد (37)، ص (45).

اللوزي، موسى، (2009)، "**التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**"، عمان، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والأعلان.

ماهر، أحمد، (2008)، "**السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**"**،** القاهرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية.

المجالي، أحمد شاهر، (2006)، "**أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن**"**،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

المدهون، موسى، ابراهيم، الجزراوي، (1995)، "**تحليل السلوك التنظيمي**"، عمان، الطبعة الاولى، المركزالعربي للخدمات الطلابية.

المعشر، زياد يوسف، (2005)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن (الكرك، معان، الطفيلة)"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** مجلد **(**1) عدد (2).

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"**،** القاهرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

موسى، صافي إمام، (1977)، "ظاهرة النزاع في المنظمات"، **مجلة الإدارة العامة**، عدد (20)، ص (30).

هيكل، محمد أحمد، (2006)، **مهارات التعامـل مـع النـاس(الـذات، الرؤسـاء، المرؤوسين، الزملاء، العملاء)**، القاهرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية.

ب. المراجع الاجنبية:

Aiken, Michael, & Hage, J, (1966), "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", **A merican Sociological Review**, 497-507.

Albanese, Robert. & Fleet, David D. Van, (1983), **"Organizational Behavior: Amanagerial Viewpoint"**, New York: The Dryden Press,

Bartlett, Michelle Eizabeth, (2009) **"Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States"**, Data Base, Muta University.

Barry, J. C. & Clark, H, (2000), **"Organizational and Management; A Critical Text",** London, Thomson, Learning .

Dejanasz, Suzanne. & Dowd, Karen O. & Schneider, Bethz." (2009) **Interpersonal Skills In Organizations"**, 3 th ed, New York: McGraw – Hill.

Donovan, Mary Marcia., (1993), "**Academic Deans and Conflict Management: The Relationship between Perceived Style and Effectiveness of Management Conflict",** Data Base,Yarmouk University.

Freidman, l. (1993). "Burnout in Teachers: "The Concepts and it's Unique Core Meaning". **Educational and Psychological Measuremen**", 53, pp 1035- 1044.

Gorden, Pamela Ann., (2008), **"Examing Conflict Management Style Preferences of practitioner Faculty by Gender and Age**", Data Base, Amman University.

Jaquith,Virginia Silva., (1991), "**The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision- Making Among City Council Members**", Data Base, Yarmouk University.

Johns, G., (1978), **"Organizational behavior: Understanding Life at Work**", Boston: Scott, Force-Milan And company.

Jones, Gareth R **.,** (2004), **"Organizational Theory, Design, And Change"**, 4th , ed, New Jersey: Pearson Education International.

Kast, Fremont, & Rosenzweig, James E., (1981), **"Organization and Management** 3rd , ed, Auckland: McGraw-Hill, International Book Company.

Kondalkar, V.G**.,** (2007), **"Organizational Bhaviour"**, 1st, ed, New Dalhi: New Age International (p) Limited, Publishers.

Larry, Williams & Phillip, Podsakoff & William,Toder, (1986), **"Effects of-Organizational-Formalization on-Alienation-among Professionals-and-nonprofessionals"** Data Base, Jordan University.

Lee, Insuk., (1992), **"An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Puplic and Private Organizations in the United States"**, Data Base, Yarmouk University.

Lussier, Robert N., (2005), **"Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building",** 6th, ed, Boston: McGraw - Hill Irwin.

Luthans, Fred. (1981). **"Organizational Behavior"**, 3rd, ed, New York: McGraw - Hill Book Company.

Mclntyre, Scott Elmes., (1991), **"Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and Male and Female Subordinates"**, Data Base, Yarmouk University.

Papila, D., Olds, S., (1992), "**Human development",** 5th, ed, New York: McGraw-Hill inc.

Passos, A. & A. Caetano., (2005), "Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness", **Jornal of Managerial Psychology**, 20.

Reddy , R. Jayaprakash., (2004), "**Organizational Behavior And Relations**", A.P.H. Publishing Corporation. New Delhi: Industrial.

Robbins, Stephen P. (2001). **"Organizational Behavior",** 9th .ed. New Jersey: Prentic hall International,Inc.

Robbins, Stephen P.& Judge, Timothy A., (2007), "**Organizational Behavior",** 12th .ed. Boston: Prentic hall.

Robbins, Stephen., (1992), **"Essentials of Organizational Behavior"**, .3rd .ed, New Jersey: Prentic Hall.

Stephenson, Ted., (1985) **"Managemen: A political Activity"**, 1st, ed, Hong Kong: The Macmilian Press LTD.

Tosi, Henry L. & Hamner W. Clay. (1978). **"Organizational Behavior and Management: A contingency approach"**, 2nd ed, Chicago: St. Clair Press.

Umstot, Denis D. (1996). "**Understanding Organizational Behavior**", 8^{nd}, ed, , New York: West Publishing Company.

Wang, Xiaobin., (2010), "**The Relationship between the Five-Factor Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting**", Data Base, Muta University.

Wirwan.,(1991), **"The Relationship between Power Bases and Conflict Management Styles of Indonesia's Formal Leaders**", Western Michigan University: DAI, Vol.53.No.11.

الملحق (أ)

أداة الدراسة



عمادة الدراسات العليا

الملحق (أ)
أداة الدراسة

بسم ا الرحمن الرحيم

أختي الموظفة المحترمة ،،،، أخي الموظف المحترم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الإغتـراب الـوظيفي: دراسة تطبيقية على مراكز الوزارات الأردنية** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجـستير فـي الإدارة العامة في جامعة مؤتة . وقد تم تطوير استبانه خاصة للتمكن من جمع المعلومات و البيانـات اللازمـة للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة، فأرجو التفضل بقراءة فقـرات الأسـتبانة والإجابـة عليهـا بموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً بأن جميع إجابـاتكم لـن تـستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، وقد صممت الأستبانة من ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية .

الجزء الثاني : ويشتمل على مجموعة من الفقرات التي تعبرعن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

الجزء الثالث : ويشتمل على مجموعة من الفقرات التي تعبرعن الإغتراب الوظيفي .

شاكرة لكم ومثمنة تعاونكم في استكمال متطلبات الدراسة سلفاً.

وتقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير

الطالبة

سلامة إبراهيم العطار

ماجستير إدارة

ملاحظة:- الباحثة مستعدة لتزويدكم بنتائج الإستبانة عند الطلب.

الجزء الأول : يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك:

1. النوع الإجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب

4 . المؤهل التعليمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ بلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5 . مدة الخدمة في العمل الحالي: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 - 10 سنوات ☐ 11- 15 سنة ☐ 16 سنة – 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

6. المركز الوظيفي: ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

الجزء الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

ويشير مصطلح إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إلى الطرق التي تستخدم للتعامل مع الصراعات التي تحدث داخل التنظيم والتي تناولتها الدراسة. وهي(التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والمجاملة)

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك:

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق تماما (5)	**موافق (4)**	**موافق الى حد ما (3)**	**غير موافق (2)**	**غير موافق تماما (1)**
	أولاً: استراتيجية التعاون					
1	يحرص المدير على تحقيق العدالة بين أطراف الصراع.					
2	يشجع المدير أطراف الصراع على التعاون بقصد التوصل الى حل يرضي الطرفين.					
3	يحث المدير أطراف الصراع على مناقشة المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لهما.					
4	يحاول المدير أن يخفف من المشاعر السلبية التي تنشأ خلال حالة الصراع.					
5	يعمل المدير على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة.					
6	يحرص المدير على إشاعة جو المحبة والتآلف بين أطراف الصراع.					
	ثانياً: استراتيجية التنافس					
7	يحاول المدير حل الصراع بالطريقة التي تحقق اهدافه.					
8	يدفع المدير احد أطراف الصراع إلى مخالفة الطرف الآخر عند حل الصراع.					
9	يقنع المدير اطراف الصراع باستخدام القوة للفوزبالقضية المتنازع عليها.					
10	يحرص المدير على أن يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر عند حل الصراع.					
11	يشعرالمدير بالنصرعند قبول آرائه وإن كانت ليست في مصلحة أطراف الصراع .					
12	يحاول المدير دفع أطراف الصراع للتمسك بآرائهم وعدم التساهل في حل الصراع.					

الرقم	الفقرة	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق الى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
	ثالثاً: استراتيجية التجنب					
13	يحاول المدير التغاضي عن حالات الصراع الناشئة داخل التنظيم.					
14	يترك المدير حل الصراعات للزمن فهو كفيل بحلها.					
15	يحاول المدير التهرب من مواقف الصراع الحاصلة في المنظمة.					
16	يؤكد المدير على إن الصراع الموجود لا حل له عنده.					
17	يسعى المدير نحو تقديم حل مؤقت للصراع القائم.					
18	يتجنب المدير التدخل لحل الصراع حفاظاً على علاقاته مع الغير.					
	رابعاً: استراتيجية الحل الوسط					
19	ينمي المدير سياسة التوفيق بين أطراف الصراع.					
20	يحاول المدير تحقيق جزء من أهداف كل طرف من أطراف الصراع.					
21	يحرص المدير عند السعي لحل الصراع أن لا يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر.					
22	يحاول المدير أن يجد حلا وسطاً يرضي أطراف الصراع.					
23	يوجه المدير أطراف الصراع للتنازل عن بعض المطالب لبلوغ حل يخدم الأطراف المتصارعة.					
24	يخفف المدير من نقاط الإختلاف بين أطراف الصراع.					
	خامساً: استراتيجية المجاملة					
25	يحاول المدير إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.					
26	يحل المدير الصراع بإقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.					
27	يحاول المدير إقناع أحد أطراف الصراع بمسايرة الطرف الآخر وأرضائه بعيدا عن مصلحة ذلك الطرف.					
28	يعطي المدير أولوية وأفضلية لمصلحة طرف على الطرف الآخر.					
29	يحاول المدير تحقيق مصلحة الطرف الأقوى من أطراف الصراع.					
30	يحاول المدير إقناع أحد أطراف الصراع التنازل للطرف الآخر.					

الجزء الثالث : أبعاد الأغتراب التنظيمي :

و يشير الى مجموعة المشاعر السلبية التي يشعر بها الأفراد من شعور بالعجز واللامبالاة والأحساس بعدم الثقة والثورة والغضب والتي قد تظهر نتيجة الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع في المنظمة، والتي لها الأثر السلبي على اداء الفرد ومستوى انتاجيته. واختـارت الباحثـة الأبعـاد التاليـة : العجـز، واللامعنـى، واللامعيارية، والأغتراب عن الذات، والتمرد.

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك:

غير موافق تماما (1)	غير موا فق (2)	موافق الى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)	الفقرة	الرقم
درجة الإجابة						
					أولاً : العجز	
					أشعر إن الفشل هو نتاج كل ما اقوم به داخل التنظيم .	31
					أعجز عن التكيف مع ظروف العمل داخل التنظيم.	32
					أشعر إن قدرتي على العطاء داخل التنظيم محدودة.	33
					أشعر بعدم الرضا عن نتائج الاعمال التي أقوم بها.	34
					أشعر إن تحقيق الأهداف داخل التنظيم صعبة الحصول.	35
					ثانياً: اللامعنى	
					أشعر إنّه ليست لي أية أهمية أو دور في هذه المنظمة.	36
					اشعر إن ما أؤمن به من أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة.	37
					أشعر بفراغ كبير في بيئة العمل.	38
					أشعر إن ما يجري حولي غامض وغير واضح ولا يساعدني على اتخاذ قرارمعين.	39
					أشعر بعدم وجود الرغبة الدافعة للعمل.	40
					ثالثاً : اللامعيارية	
					أشعر إن تحقيق المصلحة الذاتية يفوق كل اعتبار.	41
					أشعر إن المنظمة التي انتمي لها غير عادلة في تطبيق القوانين التنظيمية.	42
					أشعر إن اللجوء للوسائل غير الشرعية أمر مطلوب لتحقيق الأهداف.	43
					أشعر إن موازين الأمور أصبحت مقلوبة.	44
					أشعر إن كل عمل صحيح أنجزه هو خطأ من وجهة نظر البعض الآخر.	45

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق الى حد ما (3)	غير موا فق (2)	غير موافق تماما (1)
	رابعاً : الأغتراب عن الذات					
46	أشعر إني مجبر على أداء العمل الذي أقوم به وليس لي حق الاختيار.					
47	أشعر أن العمل الذي اقوم به مملاً وليس فيه أية متعة ويجب التخاص منه.					
48	أشعر إني مستبعد ومعزول عن العاملين داخل المنظمة.					
49	أشعر أن هناك فراغ كبير بين ما أتمناه وبين الواقع الفعلي داخل المنظمة.					
50	أشعر إني مستبعد عن كل تغيير يحصل داخل المنظمة.					
	خامساً : التمرد					
51	أشعر بالإحباط وعدم الرضا تجاه ما يسود مناخ العمل من نظم.					
52	أشعر بالسخط والغضب لكل ما يدور حولي.					
53	أعتقد إن الأهداف التنظيمية تتحقق بالقوة.					
54	أشعر إني أميل إلى مخالفة الآخرين.					
55	أرغب في مخالفة كل القيم والأعراف السائدة وتغييرها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء الوزارات الاردنية وعدد الموظفين في مراكزها

الملحق (ب)

قائمة بأسماء الوزارات الاردنية وعدد الموظفين في مراكزها

الرقم	الوزارة	العدد
1	وزارة الداخلية	500
2	وزارة الزراعة	550
3	وزارة الخارجية	252
4	وزارة المياه والري	125
5	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	320
6	وزارة البيئة	130
7	وزارة العمل	150
8	وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الاسلامية	165
9	وزارة الاتصالات وتكنلوجيا المعلومات	180
10	وزارة المالية	550
11	وزارة الصحة	170
12	وزارة السياحة والاثار	188
13	وزارة التنمية الاجتماعية	100
14	وزارة الشؤون البلدية	235
15	وزارة تطوير القطاع العام	100
16	وزارة التربية والتعليم	1330
17	وزارة الصناعة والتجارة	550
18	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	190
19	وزارة الثقافة	120
20	وزارة النقل	96
21	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	328
22	وزارة الاشغال العامة والاسكان	677
23	وزارة العدل	325
24	وزارة التنمية السياسية	49
المجموع		7380

الملحق (ج)

قائمة بأسماءالمحكمين

الملحق (ج)

قائمة بأسماءالمحكمين

الاسم	مكان العمل
أ.د حلمي شحادة	جامعة مؤتة
أ.د نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
أ.د شوقي ناجي	جامعة عمان العربية
د. ربحي الحسن	الجامعة الأردنية
د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة
د. محمد الحنيطي	الجامعة الأردنية
د. محمد عواد	جامعة مؤتة
د. حسين العزب	جامعة مؤتة
د.معتصم المجالي	جامعة مؤتة